



# **Maestría en Administración y Políticas Públicas**

## **Tesis de Maestría**

### **Tercera Promoción**

**Universidad y territorio: La Universidad como agente de desarrollo local**

**Laura Martínez Porta - N° de legajo: 0017839555**

**Buenos Aires, 28 de Noviembre de 2014**

---

**Director: Carlos Marquís**

**Co-directora: Lucía Romero**

## Indice

	Pág.
1. Introducción	1
2. La hechura de la investigación: abordaje metodológico y justificación de la elección del caso	4
3. Lineamientos conceptuales	9
3.1. Perspectiva de análisis	
3.1.1. El análisis organizacional	9
3.1.2. La investigación evaluativa	12
3.2. Sobre el concepto de pertinencia en las universidades	
3.2.1. Introducción	14
3.2.2. Origen y alcances del concepto	15
3.3. Universidad y desarrollo local	
3.3.1. Sobre el concepto de desarrollo local	19
3.3.2. Universidad y desarrollo local	23
3.3.3. La Universidad como agente de desarrollo local	25
4. Contexto de políticas públicas para el sector universitario: décadas de 1990-2000 y 2003-2013	28
4.1. El vínculo entre Estado, Universidad y Sociedad en los '90	29
4.2. El vínculo entre Estado, Universidad y Sociedad entre 2003 y 2013	33
4.2.1. Programas promovidos por la SPU	37
4.3. El compromiso de las universidades y la vinculación con los actores de su entorno	42
5. Caracterización de la Universidad Nacional de General Sarmiento	46
5.1. Rasgos compartidos con universidades creadas en la década del '90	46
5.2. El significado de la vinculación con el entorno en el proyecto institucional	50
5.2.1. El proceso de gestación	50
5.2.2. El diseño organizacional	52
5.2.3. El marco normativo	58
5.2.4. Alumnos, docentes y oferta académica	60
5.2.5. Caracterización socio demográfica del área de referencia de la UNGS: heterogeneidad y vulnerabilidad social	61

	Pág.
6. Análisis del caso: dos momentos de observación: 1998-2003 y 2010-2013	66
6.1. Unidades, programas y proyectos año 2003	67
6.1.1. Estructura prevista para canalizar la articulación con la comunidad	67
6.1.2. Programas específicos de vinculación con el territorio	71
6.2. Unidades, programas y proyectos año 2013	77
6.2.1. Centro de Servicios a la Comunidad	78
6.2.2. Secretaría General	84
6.2.3. Centro Cultural	85
6.2.4. Consejo Social	89
6.3. Evolución de los servicios y acciones con la comunidad entre los años 2003-2013	93
6.3.1. Servicios no rentados	94
6.3.2. Convocatorias externas	96
6.3.3. Servicios rentados	99
6.4. Orientaciones discursivas de los actores	103
6.4.1. El desarrollo local en la agenda de la Universidad	104
6.4.2. Los actores estratégicos	107
6.4.3. Desarrollo local: ¿objetivo gravitante o subsidiario?	111
6.4.4. La canalización de los proyectos y/o de las demandas	114
6.5. Fortalezas y debilidades	117
6.6. Tensiones, temas pendientes	119
7. Conclusiones	123
7.1. El plano de las políticas públicas	124
7.2. El plano de las políticas institucionales	127
Bibliografía	132
Anexo	138

## Indice de cuadros:

	Pág.
Cuadro 1: Servicios no rentados según ámbito de ejecución, año 2003	69
Cuadro 2: Servicios rentados según ámbito de ejecución, año 2003	69
Cuadro 3: Servicios no rentados según institución financiadora, año 2013	80
Cuadro 4: Servicios no rentados según ámbito de ejecución, año 2013	81
Cuadro 5: Servicios rentados según ámbito de ejecución, año 2013	81
Cuadro 6: Distribución de Servicios No Rentados según temática, por período (2003-2013)	94
Cuadro 7: Distribución de Servicios No Rentados según tipo de acción, por período (2003-2013)	95
Cuadro 8: Servicios No Rentados según unidad de gestión (2003-2013)	95
Cuadro 9: Distribución de Proyectos según temática (2007-2013)	96
Cuadro 10: Distribución de proyectos según tipo de acción (2007-2013)	97
Cuadro 11: Proyectos por unidad de gestión (2007-2013)	98
Cuadro 12: Distribución de Servicios Rentados según temática, por período (2003-2013)	99
Cuadro 13: Distribución de Servicios Rentados según tipo de acción, por período (2003-2013)	100
Cuadro 14: Servicios Rentados según unidad de gestión (2003-2013)	100
Cuadro 15: Total de servicios y acciones con la comunidad (2003-2013)	101

## Glosario:

SPU: Secretaría de Políticas Universitarias

MINCyT: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

UNGS: Universidad Nacional de General Sarmiento

ICO: Instituto del Conurbano

IDEI: Instituto de Industria

ICI: Instituto de Ciencias

IDH: Instituto de Desarrollo Humano

## *Agradecimiento*

*Quiero agradecer a todas las personas que de alguna u otra manera colaboraron para que pudiera hacer mi tesis de Maestría.*

*A Gustavo, Melisa y Matías, mis incondicionales.*

*A mis padres y hermana, por su apoyo constante.*

*A Carlos Marqués, mi maestro, colega, amigo y director de este trabajo.*

*A Cristina Cambiaggio, porque sin su impulso y confianza me hubiera sido muy difícil hacer la tarea.*

*A Lucía Romero, porque el estímulo que recibí de su parte es más importante de lo que ella se imagina.*

*A Salomé Girándola, por la calidad de su colaboración.*

*A todos mis compañeros del Programa de Evaluación Institucional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, por su sostén cotidiano.*

*A Cristina Colabello, por estar siempre “del otro lado”.*

*A los docentes-investigadores y autoridades de la Universidad Nacional de General Sarmiento por “abrir su casa” y aportar sus opiniones.*

## 1. Introducción

El eje estructurador de este trabajo se relaciona con el vínculo entre la Universidad y la sociedad y con el rol de esta institución en el desarrollo sustentable de su entorno más próximo o más lejano (local, nacional o regional). Si bien la preocupación por la relación Universidad-Sociedad no es nueva, hasta hace pocos años el foco estaba puesto en la función docente y en cómo mediante la configuración de su oferta académica, la institución daba cuenta de perfiles profesionales o académicos (científicos) demandados.

Desde principios de este siglo tanto la función de investigación como la de extensión están siendo interpeladas desde una concepción que las revaloriza como canales de articulación con la sociedad. En el primer caso se plantean diversos incentivos para el desarrollo de actividades de investigación que culminen con la transferencia de resultados y en el segundo caso, se pone en discusión el concepto tradicional de extensión (más ligado a actividades culturales o asistenciales) y se lo complejiza asociándolo a acciones con la comunidad que exceden claramente la dimensión cultural e incorporan la social y productiva.

Durante los últimos diez años se fue instalando en la agenda universitaria la preocupación, la necesidad de “revisar” el vínculo Universidad-Sociedad, poniendo en debate el rol de las universidades, en tanto instituciones privilegiadas de generación y transmisión de conocimiento, en la promoción del desarrollo inclusivo y sustentable de su territorio, resignificando su función y compromiso social.

A su vez y, como parte de este escenario, se destaca un contexto histórico y político en el cual las instituciones universitarias son convocadas desde diversos sectores de gobierno para ser partícipes del diseño, implementación y/o evaluación de políticas públicas que demandan aplicar las capacidades de estas instituciones en el desarrollo de sus territorios, poniendo la educación, la investigación y la transferencia de tecnología al servicio de la sociedad.

El interrogante básico de la investigación refiere a cómo se organizó y evolucionó la Universidad como agente de desarrollo local en dos momentos históricos distintos, tanto

desde el punto de vista de sus contextos de políticas públicas y desde el punto de vista de sus climas institucionales. A partir de esta pregunta, se derivan otras, como por ejemplo, cuál es el lugar que ocupa la problemática del desarrollo local en la agenda de la institución, cuáles son las intervenciones que la Universidad promueve, cuáles son los arreglos institucionales (premisas) que facilitan o limitan el diseño e implementación de este tipo de acciones, cuáles son sus capacidades, quiénes son los actores estratégicos, etc.

El caso de estudio seleccionado corresponde a la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), entre otras razones, por la fuerte impronta que tuvo desde su origen la problemática de la vinculación con el entorno y la existencia de diversas instancias institucionales en las que se diseñan e implementan acciones con la comunidad.

Se han elegido dos momentos de observación, los períodos comprendidos entre los años 1998-2003 y 2010-2013, los cuales se encuentran influenciados tanto por dos contextos bien diferenciados de políticas públicas hacia el sector universitario, las políticas de la década comprendida entre 1990 y 2000 y las relativas a la década que se inicia en el año 2003 y que coincide con el cambio de gobierno a nivel nacional, como por los contextos de la política institucional de ambos períodos. Las preguntas de la investigación adquieren distintos significados de acuerdo con el momento de observación, evidenciándose la influencia tanto de las políticas institucionales como de las políticas públicas en el desarrollo del objetivo de articulación con el territorio en los momentos señalados.

Se parte de una mirada sistémica que considera a la Universidad como una estructura intermedia situada entre la sociedad y el espacio gubernamental de las políticas públicas y el estudio se aborda desde la perspectiva del análisis organizacional; en esta línea se propone un análisis interpretativo respecto del desempeño de la Universidad en su vinculación con el medio local, se exploran los criterios establecidos en sus marcos normativos en este sentido, se presentan las estructuras a través de las cuales la institución materializa este objetivo y se rescata la perspectiva de los actores de la institución y de su entorno, identificando fortalezas, debilidades y tensiones que surgen en la instrumentación del mandato de desarrollo de la comunidad.

Las herramientas conceptuales consideradas toman elementos del análisis organizacional, de la literatura sobre sociología de las universidades y del campo del desarrollo local, entre los cuales se destaca el vínculo entre universidad, pertinencia social y desarrollo local.

El análisis del caso se enmarca, por una parte, en el contexto de las políticas públicas implementadas para el sector universitario en la década del '90 y entre los años 2003-2013 y, por otra, en el de las políticas y arreglos institucionales que orientaron la problemática de la acción con la comunidad.

Desde los espacios de diseño e implementación de la política pública cambian los escenarios, la configuración de actores, decisores de política y con ello, la concepción de los problemas, su incorporación en la agenda de política pública y la configuración de quiénes son los actores a convocar para la implementación de las políticas.

La institución ha atravesado distintas etapas desde su origen (diseño, institucionalización y consolidación), ha cristalizado a través de su estructura académica una matriz de organización en términos de la vinculación con la sociedad y ha operacionalizado el mandato fundacional de articulación con el territorio, mediante estructuras, orientaciones, proyectos y dinámicas concretas y diferenciadas.

La interrelación entre Universidad-Estado y Sociedad es una relación compleja y su densidad depende de múltiples factores, entre los cuales se encuentran, en consonancia con el interés de este trabajo, las capacidades de las instituciones de interpretar sus contextos y dar respuestas acordes, de articularse con la sociedad y el rol que se le asigna a la Universidad desde el Estado como actor y agente de desarrollo de su territorio. La presente investigación intenta dar cuenta de parte de dicha complejidad.



## 2. La hechura de la investigación: abordaje metodológico y justificación del caso

El interés que guió esta investigación refiere al rol de la Universidad como agente de desarrollo local y a sus capacidades para actuar como actor de interfase entre ámbitos macro y micro sociales, promoviendo la articulación sinérgica entre los recursos de su territorio. En esta interacción se reconocen tres niveles de análisis: el ámbito de la política pública, el de los actores locales (municipios, cámaras empresarias, organizaciones sociales, vecinos integrantes de la comunidad) y el espacio de intermediación representado por la Universidad.

Las premisas o supuestos a partir de los cuales se abordó el objeto de estudio consideran que: i) el motor del desarrollo local lo constituyen sus actores, su capital social y su capacidad de asociación sinérgica, ii) la universidad es un actor de interfase en el ciclo de políticas de desarrollo local, un agente articulador de actores sociales y, iii) la universidad representa un actor estratégico en la promoción y sostenibilidad de la vinculación con su territorio.

Se ha elegido como caso de estudio la Universidad Nacional de General Sarmiento por estar íntimamente relacionado su proyecto institucional a la problemática del desarrollo local y regional. La vinculación entre universidad y sociedad, la apertura a la comunidad representa un tema que formó parte de la orientación de la institución y la articulación con lo local formó parte de su propio diseño organizacional generando una matriz académica muy orientada a los desafíos y problemas de la sociedad.

Como se ha señalado en la introducción, se han elegido dos momentos de observación, los períodos comprendidos entre 1998-2003 y 2010-2013 y se han seleccionado dos años testigo para relevar proyectos, servicios y acciones con la comunidad: 2003 y 2013. Ambos períodos de observación se encuentran influenciados tanto por los lineamientos, orientaciones, objetivos de política de la institución como por las políticas públicas para el sector universitario que precedieron y enmarcaron ambos momentos.

El trabajo es de carácter cualitativo. La tarea se desarrolló mediante el relevamiento y análisis de fuentes primarias y secundarias. En el primer caso y para conocer las opiniones de los actores, se realizaron entrevistas semi estructuradas a informantes clave

pertenecientes a la universidad, a su entorno y al ámbito de la política pública. Las preguntas disparadoras de las entrevistas refieren al lugar que ocupa en la agenda de la UNGS la problemática del desarrollo local, los tipos de intervención que la universidad está dispuesta a promover y las capacidades y arreglos institucionales que facilitan u obstaculizan la implementación de las acciones con la comunidad. Más concretamente, se ha trabajado con los siguientes interrogantes:

Para actores de la universidad

- ¿Cuál es el lugar que ocupa en la agenda de la universidad la problemática del desarrollo local?
- ¿Cuál es el tipo de intervención que la universidad está dispuesta a promover?
- ¿Cuáles son los arreglos y capacidades institucionales que promueven o limitan el diseño e implementación de acciones en forma conjunta con actores locales? ¿Qué arreglos institucionales son necesarios para implementar las acciones y hacerlas sostenibles?
- ¿Quiénes son los actores directamente involucrados en el diseño e implementación de las acciones?
- ¿Se articulan los actores, experiencias o espacios institucionales que llevan a cabo iniciativas de desarrollo local (Institutos/Centros)?
- ¿Se evalúan los resultados de las acciones llevadas a cabo sobre la organización y fortalecimiento de actores locales? ¿Se reflexiona institucionalmente sobre esta práctica?
- ¿Cómo influye la participación de la universidad en la sostenibilidad de las iniciativas?
- ¿Quiénes son los actores locales con los que se vincula la universidad?
- ¿Cómo es el vínculo con el gobierno local y las organizaciones sociales?
- ¿Cuál es el tipo de intervención de la universidad (capacitación, asistencia técnica, receptora de demandas, promotora de acciones, etc.)?
- Fortalezas, dificultades

Para actores del entorno

- ¿Cuál es el papel de la universidad en la articulación/vinculación de actores locales?

- ¿Es una institución permeable a las demandas que se le puedan plantear desde las organizaciones locales?
- ¿Es reconocida como referente o como recurso local en tanto institución a la cual se pueda acudir con una demanda concreta del entorno?
- ¿Es reconocida como institución de intermediación de problemáticas locales con las instancias de diseño e implementación de políticas públicas?
- ¿Es considerada para el diseño o implementación de políticas de desarrollo local o de vinculación con su territorio?
- ¿Cuál es el tipo de intervención para la que se la convoca (capacitación, asistencia técnica, receptora de demandas, promotora de acciones, etc.)?
- ¿Qué actores intervienen?
- Fortalezas, debilidades

Se realizó un total de 31 entrevistas, distribuidas de la siguiente manera:

Actores de la UNGS	Actores del entorno
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 13 docentes investigadores de los distintos institutos (ICO, IDEI, IDH, ICI)</li> <li>▪ 4 rectores</li> <li>▪ 6 integrantes de la gestión central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 integrantes de organizaciones sociales y de cámaras industriales</li> <li>▪ 2 funcionarios de gobierno (uno local y uno nacional)</li> </ul>

Asimismo, se relevaron y sistematizaron datos correspondientes a los proyectos de vinculación con la comunidad llevados a cabo en la UNGS entre los años 2003 y 2013, impulsados tanto por la universidad como financiados por sectores de gobierno. En este sentido se trabajó con información correspondiente a Servicios no rentados, Servicios rentados y Convocatorias externas, clasificándola de acuerdo con la temática de los proyectos o acciones, el tipo de servicios y unidad de gestión que los implementó<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Se presentan en el Anexo los listados completos de los servicios y acciones con la comunidad realizados entre 2003 y 2013, identificando instituciones financiadoras, año, tipo de acción, área temática, título, objetivo o problemática a atender y unidad de gestión.

- Servicios no rentados: promovidos por la propia universidad
- Convocatorias externas: abarcan los programas de Voluntariado, Universidad y desarrollo productivo, Mejora de la formación en Ciencias Exactas y Naturales en la escuela secundaria, La Universidad en los barrios, los barrios en la universidad, Extensión universitaria y vinculación, todos ellos financiados por la SPU y, los Proyectos de tecnologías para la inclusión social (PROCODAS) y de Cultura científica, impulsados por el MINCyT. La información se presenta a partir de 2007, año que coincide con los primeros proyectos del programa de Voluntariado en la UNGS.
- Servicios rentados

Se relevó un total de 262 proyectos para todo el período, distribuidos en 75 servicios no rentados, 140 servicios rentados y 47 proyectos de convocatorias externas. Se sistematizó la información y se elaboró una base de datos, clasificando los proyectos por temática, tipo de servicios y unidad de gestión, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Temática. A partir de los objetivos de cada proyecto se identificaron las siguientes áreas temáticas: inclusión social y desarrollo local; inclusión educativa; ambiente e inclusión social; política, derechos humanos, cultura, historia y medios; fortalecimiento institucional; presupuesto participativo; desarrollo emprendedor y Pymes; otros.
- Tipo de servicios. De acuerdo con las acciones llevadas a cabo surge la siguiente clasificación: asistencia técnica, capacitación, intervención, articulación, divulgación, sensibilización, formación, difusión, otros.
- Unidad de Gestión. Refiere a las unidades responsables de la implementación de los proyectos: Institutos y Unidades de gestión central.

Por otra parte se relevaron y analizaron fuentes secundarias representadas por los documentos institucionales que se mencionan a continuación:

Tipo de documento	Título
Marco normativo y documentos fundacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco estratégico y lineamientos de políticas de la UNGS (2000)</li> <li>▪ Estatuto de la Universidad Nacional de General Sarmiento (1999)</li> <li>▪ Proyecto institucional (1994)</li> </ul>
Informes de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe final de gestión 1998-2002</li> <li>▪ Informe anual de gestión 2003</li> <li>▪ Informe final de gestión 2006-2010</li> <li>▪ Informe final de gestión 2010-2014</li> </ul>
Informes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa de Desarrollo Local (proyecto, informes programáticos, boletines, boletines Informativos) (2000)</li> <li>▪ Informe preliminar de autoevaluación de la función I+D+i de la UNGS (2014)</li> <li>▪ Informe de evaluación externa, CONEAU (2013)</li> <li>▪ Pautas y criterios para la evaluación periódica de docentes. Comité de Recursos Humanos para el personal de investigación y docencia (2014)</li> </ul>

El desarrollo de la investigación abarcó los siguientes momentos:

1. Recopilación y análisis de fuentes documentales
2. Revisión bibliográfica
3. Elaboración del mapa conceptual de análisis de fuentes
4. Selección de los actores relevantes a ser consultados en las entrevistas
5. Elaboración del las pautas para las entrevistas
6. Relevamiento (2003 y 2013)
7. Análisis y sistematización de la información
8. Valoración diagnóstica, identificación de fortalezas, debilidades y tensiones
9. Recomendaciones de política institucional y de política pública

### 3. Lineamientos conceptuales

#### 3.1. Perspectiva de análisis: análisis organizacional y evaluación interpretativa

##### 3.1.1. El análisis organizacional

El caso de estudio que se presenta se inscribe en la perspectiva del análisis organizacional y plantea reflexionar y construir conocimiento sobre una práctica organizacional concreta, como la representada por la vinculación de la universidad con su comunidad de referencia y la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo local, reflejando aspectos normativos, organizativos y lineamientos de acción que la institución se ha dado al respecto, como también las perspectivas y valoraciones de diversos actores de la universidad y del entorno local sobre la problemática en cuestión.

La perspectiva propuesta implica una mirada más compleja del fenómeno organizacional que pone la atención no sólo en sus aspectos estructurales sino también en una apreciación más dinámica respecto de los actores y de los procesos que integran la organización.

A continuación se presentan las principales características de distintas escuelas teóricas, las cuales enfatizan determinadas unidades de análisis en el estudio de las organizaciones: la estructura, los actores, las tareas, la interacción entre estas unidades y la articulación con el entorno.

El modelo weberiano de análisis organizacional destacó el estudio de la burocracia como el medio más racional y eficiente de organización. Este modelo se centró en los aspectos formales y procedimentales de la organización: las estructuras, las jerarquías y las funciones desarrolladas de acuerdo a tales jerarquías, la separación entre el diseño de las acciones y su implementación, la neutralidad de los cuerpos burocráticos, el mérito como mecanismo de ingreso y promoción, la racionalidad plena en la toma de decisiones. De acuerdo con este modelo, la unidad de análisis para el estudio de las organizaciones sería la estructura. (Weber, 1964)

Las principales críticas al modelo weberiano cuestionan la pretendida separación entre política y administración, entre el diseño de acciones e implementación, la neutralidad de las burocracias, la rigidez de las normas, la excesiva rutinización y formalización de los procedimientos, la concentración de poder resultante de este diseño, la pretendida racionalidad instrumental, etc. (Evans, 1996; Lapalombara, 1970)

Estas críticas generaron el surgimiento de un campo específico de análisis de las organizaciones en el que además de estudiar los aspectos formales, se focalizaron otras unidades de análisis: los actores y su participación en los distintos procesos de la organización, los costos de transacción, la relación principal-agente, los procesos decisorios, el establecimiento y modificación de las metas, el conflicto, la relación entre tecnología u organización de las tareas y la estructura organizativa, la relación con el entorno, etc. A partir de la segunda mitad del siglo pasado se enfatiza desde distintas corrientes teóricas alguno de los aspectos mencionados. (Perrow, 1990)

La escuela de las relaciones humanas, toma fundamentos teóricos del individualismo metodológico y otorga a los actores un lugar central en la teoría organizacional. De acuerdo con el análisis que realiza Perrow (1990) respecto de la obra de Herbert Simon y James March, es posible adoptar dos perspectivas en el análisis de las organizaciones: desde la psicología social una organización representa un conjunto de personas que tienen necesidades, deseos y valores y que están expuestas a influencias que determinan su comportamiento y la toma de decisiones, “(...) una organización es, después de todo, un conjunto de personas y lo que la organización hace es realizado por personas”<sup>2</sup>.

La otra perspectiva sugerida por estos autores pone el acento en la racionalidad de la organización y en la relación entre los actores como instrumentos de la organización. Desde este enfoque adquieren relevancia aspectos organizacionales no considerados por el modelo weberiano, entre los que es posible mencionar, el proceso de toma de decisiones, el tratamiento del conflicto y el establecimiento de las metas de la organización.

---

<sup>2</sup> Perrow, Charles, (1990); Sociología de las organizaciones, Madrid, McGraw Hill; pág. 145.

La mirada adoptada desde la dinámica de grupos y de las relaciones intergrupales focalizó el análisis en los procesos microorganizacionales aportando una visión más dinámica a la del modelo burocrático weberiano que ponía el énfasis en las estructuras y en la racionalidad de la organización.

La perspectiva sociológica para el análisis organizacional es aportada por la escuela institucional. A través de esta corriente se postula que las organizaciones son construcciones sociales y se propone analizar el carácter orgánico de las mismas. (Powell y Di Maggio, 1999)

Esta escuela se concentra en el análisis de estructuras, acciones y actores, revelando un mayor dinamismo que las corrientes antecesoras al contemplar tanto las reglas de juego -lo institucional-, como así también los jugadores -lo organizacional-. De acuerdo con Perrow (1990) la organización, en su desarrollo, se adapta o reacciona frente a intereses internos y a valores externos. El análisis institucional aporta un marco conceptual dinámico e integrador al considerar no sólo los elementos constitutivos internos de la organización sino también su relación con el entorno y las influencias que éste ejerce sobre la misma.

Es posible señalar entonces tres niveles propuestos por el análisis institucional para el estudio de las organizaciones: a) los recursos y procesos internos de la organización (actores, procesos, cambios, toma de decisiones); b) lo simbólico (normas formales e informales, valores, identidades, origen e historia) y c) la relación con el entorno (cooperación, transacciones interorganizacionales, dependencia de recursos, autonomía, contexto social, político y cultural).

La principal contribución realizada por el análisis institucional se basa en adoptar un enfoque holístico para el estudio de las organizaciones a través del cual se destaca la importancia de la organización como un todo y no como la mera suma de sus partes. Esta priorización del conjunto permite profundizar el análisis comparativo: se admite la diferenciación y la diversificación, rescatando las particularidades y sentando bases organizacionales comunes.



El énfasis puesto en la influencia del entorno, en las transacciones, en la dependencia de grupos externos y en la relación con la estructura de poder existente en su contexto, sientan las bases para construir una mirada de una sociedad organizacional. Perrow (1990) advierte que si bien la escuela institucional tuvo el mérito de conducir la mirada hacia el entorno, los fundamentos funcionalistas sobre los que se basó le impidieron observar el poder real que pueden ejercer las organizaciones dentro de la sociedad organizacional, siendo capaces de configurar este entorno y no sólo ser configuradas por la sociedad.

### 3.1.2. La investigación evaluativa

La investigación evaluativa es uno de los componentes metodológicos del análisis organizacional. Si bien uno de los objetivos de los procesos diagnósticos es explorar hipótesis, relaciones causales que expliquen determinados sucesos, la actividad que se despliega en todo proceso evaluativo conduce a conocer con mayor grado de profundidad a las organizaciones, a sus instancias de diseño e implementación de políticas y a la relación entre la puesta en marcha de las acciones derivadas y sus resultados con los marcos normativos de la organización.

De acuerdo con Martínez Nogueira (2000) existen dos perspectivas desde las cuales entender los procesos de investigación evaluativa: una racionalista y otra interpretativa. Desde la primera de estas perspectivas, la evaluación integra el ciclo de la acción racional, poniendo a consideración las alternativas existentes, sus potencialidades para el logro de objetivos definidos y seleccionando el curso de acción que optimice costos y recursos y obtenga resultados en forma eficiente y eficaz. En estos términos la evaluación “produce información que debe enriquecer a los procesos decisorios, perfeccionándolos por medio del suministro de una comprensión mayor de la realidad sobre la que se opera y por la generación de hipótesis causales de mayor potencial”<sup>3</sup>.

Desde la perspectiva interpretativa, la finalidad de la evaluación es explorar el universo de múltiples sentidos que integran una organización y que explican la acción llevada adelante por la pluralidad de actores involucrados. Es así como la evaluación

---

<sup>3</sup> Martínez Nogueira, Roberto (2000). “La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones” (mimeo), pág. 2.

interpretativa sería el medio para realizar un análisis estratégico de las organizaciones a través del cual se recupere la perspectiva de sus integrantes y los componentes simbólicos y normativos de la organización y se aborde la naturaleza plural de la realidad organizacional<sup>4</sup>.

La investigación evaluativa representa un método para descubrir los universos de sentido coexistentes y sus atributos y detectar las realidades operantes. En este sentido es posible considerar que el caso de estudio propuesto es representativo de la perspectiva de análisis institucional y se enmarca en el abordaje metodológico de la investigación evaluativa interpretativa. Este análisis supone la identificación tanto de las variables constitutivas de la organización, del fenómeno que se pretende explicar, en este caso la vinculación de la universidad con su territorio, como así también de aquellas variables del entorno que estén interactuando en el desarrollo de los sucesos.



---

<sup>4</sup> También podría conceptualizarse como el medio para realizar un análisis estratégico de las organizaciones a través del cual se identifiquen los microfundamentos de la acción. Ver Acuña, Carlos (citando a Pzeworski Adam) El análisis de la burguesía como actor político, Tesis doctoral, Department of Political Science. University of Chicago. Mayo 1995.

## 3.2. Sobre el concepto de pertinencia en las universidades

### 3.2.1. Introducción

Uno de los conceptos teóricos que está en la base del análisis de la relación Universidad-Sociedad, y con ello, de la necesidad de acercar a la institución al entorno y ponerla al servicio de la comunidad, refiere al concepto de pertinencia.

El planteo sobre la pertinencia de los procesos académicos y sus resultados resignifica la cuestión de la articulación con el entorno social de la Universidad. Junto con los problemas relacionados con la calidad, la gestión y el financiamiento, la gestión académica de nuevas tecnologías de información y comunicación y la cooperación internacional, aparece la discusión sobre la pertinencia de estas instituciones haciendo referencia al papel desempeñado por la educación superior como sistema y por cada una de sus instituciones con respecto a la sociedad; a lo que la sociedad espera de la educación superior y a la capacidad de los sistemas educativos y de las instituciones para responder a las necesidades de su localidad, región o país (UNESCO, 1998).

A partir de la década del noventa se revaloriza, en el plano internacional, la discusión acerca del “deber ser” de la educación superior, cambiando la noción de la búsqueda del conocimiento por el conocimiento en sí, a un concepto de educación superior en el cual las universidades deben servir a la sociedad, respaldando sus economías y mejorando las condiciones de vida de sus habitantes (Gibbons, 1998). Puestas bajo la óptica de una nueva cultura de responsabilización social, las universidades deberían insertarse en el medio con una función social específica y dar cuenta de ella.

Esta nueva mirada sobre las instituciones universitarias plantea la necesidad de adaptar la relación entre la universidad y la sociedad, reformulando la visión institucional de manera tal de incorporar explícitamente al contexto local en todas sus dimensiones (económico-productiva, social y cultural). En estos términos plantear la pertinencia de la función social de la universidad implica asumir en forma más explícita y dinámica el papel que pueden desempeñar estas instituciones en el desarrollo regional y nacional.

La necesidad de vincularse más estrechamente con su entorno, de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la vida social lleva a interpelar las funciones de docencia, investigación y extensión que históricamente desempeñaron estas instituciones.

El concepto de pertinencia como forma de acercar la Universidad a la sociedad es un concepto que adquiere múltiples significados. Desde una visión restringida, alude al vínculo entre las universidades y las demandas del sector productivo y valora a la Universidad en tanto productora de conocimientos demandados por dicho sector. En el extremo de esta visión las instituciones universitarias responden a las demandas del mercado, dejando al Estado sólo el rol relativo al control de la calidad de dichas instituciones.

Una visión más holística identifica una noción de pertinencia más abarcativa, en la cual la Universidad no sólo se articula con la dimensión económico-productiva de su entorno, sino con la social, la cultural y la política. La relación con dicho entorno es dinámica, tendiendo puentes a la sociedad y abriendo sus puertas a la comunidad. Desde esta óptica cobra relevancia la función social de la Universidad y el mejoramiento de su pertinencia conlleva al cumplimiento de dicha función y a la democratización de estas instituciones.

### 3.2.2. Origen y alcances del concepto

El concepto de pertinencia social de la Educación Superior comenzó a plantearse en el proceso de reflexión sobre estas instituciones impulsado por la UNESCO en un contexto de globalización e importantes cambios que abarcaron los niveles sociales, económicos, políticos, culturales, educativos y tecnológicos de las sociedades, en las cuales se produjo una demanda de educación superior sin precedentes. Al mismo tiempo las instituciones de este nivel se enfrentaban con desafíos relativos a: la gran diversificación del sistema, su financiamiento, la democratización del acceso, la permanencia, la calidad de la formación, la enseñanza, la investigación y la transferencia, la pertinencia de los conocimientos impartidos, etc.

De acuerdo con los distintos alcances del concepto, es posible plantear los siguientes cuatro enfoques sobre la conceptualización y la definición de la pertinencia (Malagón Plata, 2002): político, económico, social e integral.

La pertinencia forma parte de uno de los ejes del Plan de acción para la transformación de la Educación Superior propuesto por la UNESCO (1998). Los otros ejes refieren a la calidad, la gestión y el financiamiento, la gestión académica de nuevas tecnologías de información y comunicación y la cooperación internacional. Para el mencionado organismo, el concepto en cuestión refiere al papel desempeñado por la Educación Superior como sistema y por cada una de sus instituciones con respecto a la sociedad, a lo que la sociedad espera de la Educación Superior y a la capacidad de los sistemas educativos y de las instituciones para responder a las necesidades de su localidad, región o país. Este organismo adscribiría al enfoque político del término.

De acuerdo con el Art. 6° de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior (París, 1998), el concepto refiere a los siguientes significados:

*a) La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente. El objetivo es facilitar el acceso a una educación general amplia, y también a una educación especializada y para determinadas carreras, a menudo interdisciplinaria, centrada en las competencias y aptitudes, pues ambas preparan a los individuos para vivir en situaciones diversas y poder cambiar de actividad.*

*b) La educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteados.*

*c) La educación superior debe aumentar su contribución al desarrollo del conjunto del sistema educativo, sobre todo mejorando la formación del personal docente, la elaboración de los planes de estudio y la investigación sobre la educación.*

*d) En última instancia, la educación superior debería apuntar a crear una nueva sociedad no violenta y de la que esté excluida la explotación, sociedad formada por personas muy cultas, motivadas e integradas, movidas por el amor hacia la humanidad y guiadas por la sabiduría.*

Michael Gibbons abonaría a un enfoque economicista del término, destacando la necesidad de vincular a las instituciones universitarias al sector productivo. Para este autor la pertinencia se relaciona con las demandas de estudiantes y empleadores, con las formas institucionales que se usan para impartir la enseñanza y con los cambiantes requerimientos de una sociedad en transformación. El concepto de pertinencia aparece asociado al surgimiento de un nuevo paradigma de la función de la Educación Superior, en el cual las Universidades son llamadas a responder a las necesidades de la sociedad. “Si bien es cierto que las Universidades retienen todavía su función de conciencia de la sociedad, la función crítica ha sido desplazada a otra más pragmática en términos de suministro de recursos humanos calificados y de producción de conocimientos” (Gibbons, 1998).

El enfoque social de la pertinencia incorpora, además de la dimensión económica, la social y la cultural. En estos términos la Universidad es un actor protagónico de los procesos sociales, económicos y políticos, con capacidad de interpretar su entorno y de actuar sobre él. Se pone en juego la proyección social de la Universidad como actor capaz de ofrecer soluciones plausibles y factibles dentro de un contexto de desarrollo sustentable de la comunidad. El desafío sería buscar modelos que concilien en forma equitativa los intereses académicos con los de las comunidades (García Guadilla, 1996).

La noción de pertinencia social pone el foco tanto en la necesidad de interpretar los problemas emergentes y generar conocimiento relacionado como en hacer visible la Universidad en su entorno, “tender puentes” a la sociedad, reinsertar a la Universidad en su comunidad. Se pone en juego la confianza de la sociedad en la Educación Superior y el debate se centra en la contribución que las universidades puedan hacer a la modernidad, comprometiéndose con el desarrollo humano sustentable (Tunmerman 2011). Se convoca, de este modo, a las instituciones a revisar su relación con la sociedad, buscando más y mejores respuestas a las necesidades de la humanidad y de la vida económica y cultural. La pertinencia social trae aparejada una lectura

contextualizada de las instituciones en tanto dicha pertinencia se corresponde con los problemas específicos de una determinada región, país o comunidad.

Por último, el enfoque integral de la pertinencia incorpora los anteriores y considera la crítica permanente como discurso constructor de alternativas nuevas de pensamiento.

De los cuatro enfoques presentados se elegirá como concepto para enmarcar la relación entre Universidad y territorio el referido a la pertinencia social, dado que es el que mejor representa la pregunta del trabajo que se propone: ¿puede la Universidad constituirse en agente de desarrollo local?. Se espera que el agente de desarrollo local sea capaz de interpretar su entorno, convocar a los actores que lo integran y ser convocado por ellos. Se produce así una interacción entre agente y actores locales a partir de la cual se identifican problemáticas emergentes, se consideran las capacidades locales existentes para atenderlas y se diseñan e implementan acciones concretas de intervención en el territorio. La Universidad tiene múltiples facetas de interacción con su entorno para desplegar a través de las funciones de docencia, investigación y extensión.

Pertinencia social de la universidad deviene entonces en un concepto complejo, de múltiples sentidos, que integra una mirada sistémica de la relación entre la institución y sus diversos contextos y que está en la base de todo accionar que intente ligar a la institución con el desarrollo en sentido amplio de su territorio. Esto lleva necesariamente a pensar en una redefinición de la función social de la Universidad.

Hasta fines de los noventa, el vínculo entre la Universidad y su entorno se daba fundamentalmente a través de la función de extensión y focalizando esta función en su dimensión cultural. Repensar la función social de la Universidad lleva a revalorizar la extensión y ampliar su alcance a las dimensiones sociales y productivas. De acuerdo con García Guadilla (1998) la función social de la Universidad, dentro del contexto de un escenario socialmente sustentable, no representa lo “adicional”, sino constituye su razón de ser, extendiendo el alcance de la formación de profesionales y de la producción y transferencia de conocimientos a todos los sectores sociales, incluidos los más postergados.

### 3.3. Universidad y desarrollo local

#### 3.3.1. Sobre el concepto de desarrollo local

La preocupación sobre el rol desempeñado por la Universidad como agente de desarrollo local requiere dejar planteada, aunque sea en forma aproximativa, la perspectiva desde la cual se considera al desarrollo local y la importancia que adquiere la participación de la universidad como uno de los actores estratégicos de este proceso.

La premisa sobre la que se basan las diversas concepciones existentes sobre el desarrollo local señala que el desarrollo potencial de una determinada región, localidad o territorio depende en gran medida de la movilización del conjunto de recursos económicos, humanos, institucionales y culturales presentes en el ámbito local. El desarrollo es un problema complejo, holístico, axiológico y de construcción política territorial (Boisier, 2002).

El término desarrollo es un concepto que ha ido evolucionando y complejizándose hasta incorporar, entre otras, la dimensión de lo local. En su origen (escuelas de pensamiento Clásica, Neo Clásica y Keynesiana) se encontraba asociado al perfil productivo de la economía y daba cuenta de los procesos de industrialización y modernización del aparato productivo, minimizándose los factores sociales, políticos, culturales e históricos vinculados estructuralmente a dichos procesos. “El desarrollo como construcción teórica estuvo relacionado con la noción de cantidad de bienes y servicios; el énfasis en lo cuantitativo determinó que se confundieran los conceptos desarrollo, progreso, bienestar, crecimiento económico”<sup>5</sup>. El desarrollo era un problema económico, no social, el foco estaba puesto en el mercado y en la relación oferta y demanda y los indicadores de crecimiento eran medidos en términos de ingreso per cápita, nivel de industrialización, precio de los factores de producción (ej: salario), entre otros.

Durante la segunda mitad del siglo XX el término fue ganando en complejidad, incorporando diversas dimensiones, de acuerdo con los contextos sociales, políticos y

---

<sup>5</sup> UNIDERE, Grupo de investigación Universidad y Desarrollo Regional (2007): Universidad – Actor del Desarrollo Local. OIDLES Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social, Vol 1, N°2. Universidad de Málaga.



económicos de los distintos momentos históricos y con los paradigmas de interpretación: industrialización, desarrollo agrario, “centro-periferia”, medio ambiente y desarrollo sostenible, pobreza, desarrollo regional, son algunas de las dimensiones que lo definen como un fenómeno complejo, plausible de ser abordado desde distintas perspectivas: política, económica, cultural, fiscal, ambiental, etc.

De acuerdo con Furtado (1982), el desarrollo es un conjunto de interacciones entre la sociedad y sus instituciones que permiten generar un proceso de activación y canalización de las fuerzas sociales, de mejoría de la capacidad asociativa, de ejercicio de la iniciativa y de la inventiva para generar unas condiciones básicas que conlleven a una mejoría sostenida de la calidad de vida de sus ciudadanos.

Las primeras visiones de desarrollo aplicadas a la esfera local conllevaban la idea de una política global que incluía aspectos de descentralización administrativa, organización de la población, ordenación del territorio y dotación de infraestructura y servicios. Se trataba de una visión de desarrollo que se imponía "de arriba hacia abajo" mediante políticas macroeconómicas globales alejadas de las realidades locales (Boisier, 2000).

Hacia fines de los ochenta comenzó a cobrar importancia la reflexión sobre las estrategias de desarrollo local que “no se sustentan en el desarrollo concentrador y jerarquizado basado en la gran empresa industrial y la localización en grandes ciudades, sino que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un ‘entorno’ institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales” (Albuquerque, 2004).

En estos términos aparecen definiciones más amplias vinculadas a la idea de desarrollo local en dos sentidos: por un lado, la visión de desarrollo local como algo generado de “abajo hacia arriba” (desarrollo endógeno); por otro lado, una definición que trasciende el reduccionismo económico e incluye otros aspectos más simbólicos como la identidad, la representación social, la cultura, la libertad y los actores y su organización.

El énfasis en lo local surge como clave para pensar el desarrollo y se pasa de una concepción del desarrollo como algo adquirido por un territorio (vía la ayuda proveniente de los organismos internacionales o la planificación centralizada) hacia una concepción del desarrollo como algo generado a partir de las capacidades de los actores locales (Madoery, 2008).

Para Madoery, “hoy el desarrollo es entendido como un conjunto de capacidades generadas endógenamente, ligadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de articulación público-privada, la innovación de los agentes locales, la capacidad institucional territorial, donde los impulsos exógenos se incorporan a un territorio organizado con una estructura de relaciones establecidas y consolidadas”<sup>6</sup>.

Se adopta entonces una visión sistémica del desarrollo, en la cual se plantea la necesidad de resignificar el papel de los actores individuales y colectivos y los rasgos de la organización social y el contexto en donde dichos actores se desenvuelven (complejo entramado de múltiples estrategias individuales y colectivas que se tejen sobre un territorio determinado).

Algunas de las definiciones señalan al desarrollo local como: el proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región (Vázquez Barquero, 2000); la promoción, surgimiento y afianzamiento de dinámicas sociales endógenas, mediante las cuales los propios habitantes de una comunidad son capaces de potenciar sus recursos en la consecución de determinados objetivos (Rozas, 1996); la puesta en marcha de un proceso de desarrollo sostenido, no coyuntural, no intermitente, de las capacidades de las personas, de sus organizaciones, de las instituciones locales y regionales; el desarrollo de los recursos productivos y medios de vida individuales y colectivos; la activación del recurso trabajo (Coraggio, 1996); el resultado de la voluntad de unos actores que cooperan y que definen intereses compartidos sobre el futuro de una localidad o comunidad (Barreiro, 2000); el conjunto de capacidades generadas endógenamente, ligadas a la calidad de los recursos humanos,

---

<sup>6</sup> Madoery, Oscar (2008): La formación de agentes de desarrollo local: ¿cómo contribuir desde la Universidad a la gestión territorial?, pág. 2.

la capacidad organizativa y de articulación público-privada, la innovación de los agentes locales, la capacidad institucional territorial, donde los impulsos exógenos se incorporan a un territorio organizado, con unas estructuras de relaciones establecidas y consolidadas (Madoery, 2002).

Coraggio (2002) aporta una definición amplia e integral. Señala que “el desarrollo no es una meta fija que se alcanza o se mide con unos pocos indicadores cuantitativos”. En cambio, el desarrollo local implica la “expansión de las capacidades, habilidades y destrezas productivas, relacionales, comunicacionales, de la iniciativa y creatividad de todos los miembros de la sociedad local, organizados y capaces de regular sus inevitables conflictos de intereses, interétnicos, ideológicos, políticos, pero compartiendo un proyecto de sociedad más democrática, más igualitaria, más integradora de todos. Se trata, entonces, de un desarrollo integral, socioeconómico, político y cultural”.

El desarrollo local endógeno compromete la movilización de una multiplicidad de actores, otorgando un papel predominante a las empresas, las organizaciones e instituciones locales y a la sociedad en los procesos de crecimiento. Los actores locales se integran en una serie de relaciones económicas, sociales, políticas y legales conformando determinados entornos caracterizados por su capacidad de generar conocimientos, desarrollar competencias, contener instituciones (reglas) formales e informales y abarcar un sistema de relaciones que influye sobre la articulación de los propios actores. El entorno es dinámico y para que la articulación de recursos locales produzca más que la suma de las partes y genere un movimiento sinérgico, el desafío de los actores locales es poder interpretarlo y movilizar y articular los recursos en forma coherente con los objetivos de desarrollo de la localidad o de la región. En estos términos los actores locales individuales y colectivos cumplen un rol fundamental en este proceso de movilización y articulación de los recursos.

Desde esta perspectiva es posible reflexionar sobre el rol de las instituciones y organizaciones locales, analizando en qué medida sus acciones se orientan a este tipo de desarrollo y cuál es el papel que juegan en la interpretación del entorno, en la promoción de acciones cooperativas, en la potenciación del capital social y en la articulación sinérgica de los recursos.

### 3.3.2. Universidad y desarrollo local

La Universidad puede ser considerada como un actor estratégico del entorno, una institución con capacidades para organizar el territorio. La gestión del conocimiento en beneficio del territorio representa un objetivo estratégico para el desarrollo de las dimensiones económico-productivas, sociales, culturales e institucionales de una localidad. La Universidad está llamada a dinamizar el desarrollo local en tanto institución identificada con la adquisición, producción, transferencia e innovación del conocimiento (Suárez Zozaya, 2006).

Para Vazquez Barquero (2009) uno de los objetivos específicos de la política de desarrollo local es la formación de los recursos humanos, ya que a través de ellos se incorpora conocimiento en la producción de bienes y servicios y en la gestión de la propia estrategia de desarrollo. Cuando las acciones de formación se insertan en la estrategia de desarrollo, la mejora de la calidad de los recursos humanos propicia el aumento de la productividad, estimula la competitividad, e incluso afecta al modelo cultural en el que se apoya el proceso de desarrollo.

Coraggio (2002) señala que si el desarrollo está centrado en el conocimiento, la sociedad local en desarrollo es una red de comunidades de aprendizaje, que aprenden juntos no sólo estudiando sino mediante prácticas colectivas reflexivas, pensándose a sí mismas, proyectándose hacia el futuro, posicionándose en el contexto más amplio del país, del continente, del mundo. Para este autor, una sociedad desarrollada no es una sociedad que tiene más conocimiento acumulado sino una sociedad que aprendió a aprender de su propia práctica colectiva, una sociedad con instituciones y personas capaces de seguir aprendiendo y aplicando ese conocimiento con sabiduría, de acuerdo a una racionalidad sustantiva que prioriza la calidad de vida intergeneracional, subordinando el crecimiento y la acumulación al carácter de condición derivada para lograr ese objetivo estratégico.

En este marco, cabe preguntarse: ¿qué papel tiene la Universidad en la promoción desarrollo local?; ¿cuál es su rol en la vertebración del territorio?; ¿cómo modifica su inserción en el contexto local de acuerdo con las demandas surgidas en distintos escenarios políticos, económicos y sociales?.

Se entiende que, si bien la universidad no es el único agente que pueda favorecer el desarrollo de su entorno es una institución con capacidades para interactuar con las instituciones locales y las empresas, aportando, además de formación e investigación, métodos, procedimientos y herramientas para analizar prospectivamente las necesidades del contexto, para anticipar escenarios, y cooperar en la gestión del proyecto de futuro del territorio” (Tostado, 2004).

Distintos autores sostienen que para que la Universidad pueda ser protagonista de procesos de desarrollo local es necesario llevar adelante una serie de cambios tanto en lo que respecta a sus procesos académicos (docencia, investigación y transferencia, extensión) como en su articulación con actores de ámbitos locales, nacionales, regionales e internacionales, integrantes de los sistemas científico-tecnológico, económico- productivo, social y cultural, de gobierno, etc.

García Delgado (2008) señala, entre otros desafíos, el de lograr una mayor articulación con la sociedad, una mayor territorialización, incorporando la interdisciplinariedad y aportando a un modelo de desarrollo territorial que integre las dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales.

Para Suárez Zozaya (2006) el desarrollo local forma parte una de las responsabilidades públicas la Universidad. La autora propone que el desempeño de las funciones de docencia e investigación contemple, entre sus prioridades, la atención de demandas y necesidades de múltiples y diversos públicos, abriendo las puertas de estas casas de estudio más allá de los públicos tradicionales. El desarrollo local formaría parte de uno de los objetivos de la institución, la cual se enfrentaría a tres desafíos: producir información y conocimientos pertinentes, formar agentes capaces de generar y aprovechar el conocimiento para el desarrollo endógeno y construir y ser parte de redes locales, nacionales, regionales e internacionales que garanticen que el conocimiento y la información fluyan y que todos tengan acceso.

Podría agregarse un cuarto desafío a los planteados por Suárez Zozaya: la generación de estrategias, dispositivos, herramientas para integrarse al medio e integrar a la comunidad. No se trataría de interpretar el entorno a partir de los saberes de la

universidad sino de cómo integrar a los actores del entorno y producir conocimiento junto con ellos, a partir de sus saberes e interpretaciones.

De acuerdo con Coraggio (2002), la sociedad local es el campo de prácticas primordial de estas instituciones. Allí el desarrollo puede dejar de ser una abstracción para convertirse en una práctica concreta que exige no sólo la vinculación interpersonal cotidiana con otros miembros de la sociedad, sino la rearticulación del conocimiento científico (...) La ciencia y la investigación-acción jugarán aquí un papel fundamental si contribuyen a predecir con verosimilitud que la realidad local puede transformarse en la dirección deseada por la sociedad y participar en el proceso de determinar objetivos y procedimientos como un actor más. Su legitimidad estará dada por la calidad de su contribución a ese proceso, por su apertura a la sociedad, que es más que un mero intercambio externo entre sociedad que necesita conocimiento y tiene recursos y universidad que tiene conocimientos y necesita recursos”<sup>7</sup>.

La articulación entre sistema de gobierno, sistema productivo y sistema científico-tecnológico es fundamental para generar conocimiento socialmente pertinente y/o conocimiento orientado al desarrollo económico del territorio concreto en que se encuentran las instituciones.

### 3.3.3. La Universidad como agente de desarrollo local

Los agentes de desarrollo local son figuras clave en los procesos de desarrollo endógeno, siendo promotores, mediadores, catalizadores, animadores, informadores y capacitadores para dichos procesos. Son figuras capaces de observar, analizar, comprender y traducir tanto las lógicas y racionalidades de actores sociales y políticos, incorporar propuestas y ofrecer alternativas de acción (Madoery, 2008).

Entre sus capacidades se destacan: identificar y promover las iniciativas locales de desarrollo, elaborar un plan de desarrollo local sostenible y consensuado, identificar los

---

<sup>7</sup> Coraggio, José Luis (2002). “Universidad y Desarrollo local” (Quito: Seminario Internacional “La educación superior y las nuevas tendencias”, organizado por el Consejo Nacional de Educación Superior, UNESCO y el CIESPAL)

recursos infrautilizados en el territorio, coordinar los diferentes instrumentos de fomento, capacitación o información con el fin de acercarlos a los agentes productivos locales, estimular la asociatividad local, colaborar con otros agentes locales y favorecer el proceso de aprendizaje colectivo en la práctica de intervención local, etc. (Albuquerque, 1997).

Los agentes de desarrollo local pueden desempeñar diferentes roles: ser líderes institucionales para el cambio (conducir y guiar el proceso de cambio socio-cultural – animación económica y social y promoción de iniciativas de desarrollo y proyectos de creación de riqueza) o emprendedores (definir proyectos, ejecutarlos y asumir los riesgos productivos, económicos y financieros) (Madoery 2008). “El agente de desarrollo local es aquel que expresa incidencia y compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, más allá de su inserción sectorial. (...) Es activista (acción) pero también analista (diagnóstico), portador de propuestas que tiendan a capitalizar mejor las potencialidades locales. Es un actor dotado de conocimiento pero también provisto de habilidades relacionadas con el liderazgo, la disposición y habilidad para negociar y generar consensos, de procesar información”<sup>8</sup>.

Más allá de la necesidad de incorporar en las currículas de las universidades la formación en las competencias y habilidades para el desempeño de agentes de desarrollo local, cabe la pregunta sobre si la propia institución puede desempeñar dicho rol.

De acuerdo con UNIDERE (2007) la Universidad de hoy es agente de desarrollo local dado que representa el ámbito por excelencia de creación del conocimiento científico a través del desempeño de su función de investigación, desarrollo e innovación, ofrece un espacio público pluralista para atraer otros actores y analizar de manera transparente los problemas de la sociedad local en un contexto nacional y global y su lógica de red permite crear comunidades de aprendizaje que aprenden mediante prácticas colectivas reflexivas.

---

<sup>8</sup> Madoery, Oscar (2008): op.cit., pág. 6.

La Universidad está llamada a desempeñar un importante papel como agente de desarrollo local, no obstante, para que pueda desplegar su potencialidad y crecer en este rol es fundamental que el tema forme parte no sólo de la agenda de la institución sino también de la propia del sistema universitario y se diseñen políticas que la impulsen y promuevan en este sentido.

La problemática de la vinculación entre Universidad y territorio no formó parte de la agenda universitaria de los '90, ni las instituciones universitarias fueron convocadas por los ámbitos de la política pública con este fin. A partir del año 2003 claramente ingresa en la agenda la necesidad de articular las instituciones universitarias con la sociedad y surgen políticas y acciones concretas para generar esta interacción.





#### 4. Contexto de políticas públicas para el sector universitario:

décadas de 1990-2000 y 2003-2013

La necesidad de revisar el “contrato” entre Universidad, Estado y Sociedad ha sido planteada en distintos contextos históricos, sociales y políticos durante los últimos veinticinco años y, de acuerdo con dichos contextos, se modificaron las políticas públicas que demarcarían la relación y los roles de cada uno de estos actores en interacción con los otros.

Durante la década del '90 el sentido de la relación se centró en la regulación, la evaluación y la rendición de cuentas de parte de la universidad; la intervención del Estado venía dada por la necesidad de “ordenar” el sistema y otorgar un marco normativo que permitiera avanzar hacia un “Estado evaluador”<sup>9</sup>.

A partir de los primeros años del presente siglo y, asociado a un contexto de aguda crisis política, económica y social, se plantea como imperativo revisar y ampliar el contrato en cuestión, destacando la importancia del rol de las instituciones universitarias en su contribución al desarrollo inclusivo y sustentable del país y la necesidad de implementar políticas públicas que apoyaran firmemente el desarrollo del sistema universitario y científico tecnológico, poniéndolos al servicio de las necesidades de la sociedad. Cobra relevancia entonces la concepción de la interacción entre Universidad, Estado y Sociedad como círculo virtuoso insustituible en la búsqueda del crecimiento armónico del país y se convoca a los actores estratégicos de estos ámbitos a comprometerse con este objetivo.

A continuación se presentan los principales rasgos de la política universitaria de la década del '90 y de la comprendida entre los años 2003 y 2013, dado que ambos períodos representan los contextos que inciden en los momentos de observación de este trabajo.

---

<sup>9</sup> Ver características del proceso de institucionalización de la evaluación universitaria en Argentina en Marquís, Carlos (2014), “Dos décadas de evaluación universitaria en la Argentina” en Atairo, Daniela et. al. Evaluación y acreditación universitaria, actores y políticas en perspectiva, Universidad de Palermo, Buenos Aires.

#### 4.1. El vínculo entre Estado, Universidad y Sociedad en los '90

Durante los años de neoliberalismo, iniciados con el primer gobierno de Carlos Menem en 1989, el Estado Benefactor fue desmantelado y reemplazado por el mercado como factor de regulación en ámbitos como la educación, la salud, la economía, el trabajo y la seguridad social. Las políticas que se aplicaron privilegiaron el ajuste fiscal, la apertura de la economía en el marco de una creciente globalización de los mercados, la privatización de las empresas estatales, la desregulación de los mercados de capitales y la flexibilización laboral, entre otras. (Toribio, 2010).

En el caso de la política universitaria (paradójicamente), el Estado ejerció un rol de regulación del sistema que hasta el momento no había tenido. En el ámbito del Ministerio de Educación se creó la Secretaría de Políticas Universitarias y se diseñaron diversos instrumentos tendientes a regular tanto instituciones de gestión pública como de gestión privada.

Hacia finales de la década del ochenta y principios de la del noventa se instaló en el ámbito de las instituciones universitarias de nuestro país el debate en torno a la necesidad de modernizar estas organizaciones en sus distintos niveles constitutivos, tanto en lo relativo a los procesos internos académicos y de gestión como en función de la pertinencia social de sus productos (asociando este concepto fundamentalmente a la función docente de las universidades).

Conceptos como el de autonomía responsable, rendición de cuentas, evaluación, autorregulación, calidad, equidad, legitimidad, pertinencia social, eficiencia y eficacia formaron parte de los nuevos marcos conceptuales que se instalaron en la agenda universitaria de los '90, constituyendo la base para generar una nueva relación entre Estado-Universidad y Sociedad.

La inquietud por el uso eficiente de los recursos (escasos) y por la pertinencia de los resultados llevó a “una creciente interferencia de los gobiernos en lo que antes era considerada la vida privada de las instituciones de educación superior”<sup>10</sup>.

El problema de la articulación entre Universidad y sociedad condujo a repensar el concepto de autonomía histórico y tradicional que la asociaba a “libertad de acción” en uno que acercara estas instituciones a la sociedad. En estos términos comenzaron a tomarse en cuenta, además de la autonomía, otros principios que debían guiar la relación Estado-Universidad y sociedad, poniéndose en primer plano la discusión sobre la rendición de cuentas, la responsabilidad social y la transparencia.

El Estado pasó a ejercer un control burocrático sobre algunos de los procedimientos de las instituciones de educación superior. Siguiendo a Krotsch (2009) “más que prestador de servicios (el Estado) pareciera proponerse nuevas formas de regulación del sistema con las cuales garantizar la calidad de los servicios como una de sus tareas fundamentales”<sup>11</sup>.

En Argentina, el diagnóstico a partir de cual se diseñaron las políticas para el sistema en el período en cuestión señalaba déficits en diversos niveles: configuración del sistema, falta de institucionalidad, falta de rendición de cuentas, evaluación y acreditación que garantizaran niveles adecuados de calidad, rigidez en las formas de distribución del financiamiento, bajas tasas de graduación y prolongación de la duración de los estudios, escaso peso del claustro docente en la conformación de los gobiernos universitarios, los requisitos de admisión y permanencia y el perfil de los planteles docentes (altos porcentajes de dedicaciones simples, baja proporción de concursados, falta de formación de posgrado, poca actividad de investigación). (García de Fanelli, 1997).

Los lineamientos de la política de educación superior de la década del '90 retomaron las estrategias señaladas por organismos internacionales tendientes a promover la diferenciación de las instituciones (incluyendo al sector privado), instar a que las

---

<sup>10</sup> Sanyal, Bikas C. (1998); Tendencias en la gestión de las Universidades contemporáneas. Evolución y perspectivas, UNESCO-IIPE, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, París, Francia; pág. 5.

<sup>11</sup> Krotsch, Pedro (2009); Educación superior y reformas comparadas. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires; pág. 22.

instituciones públicas diversificaran sus fuentes de financiamiento, introducir políticas orientadas al logro de la equidad y redefinir el papel del Estado transformándolo en instancia de regulación y evaluación. (Krotsh, 2009)

Las políticas diseñadas atendieron gran parte de estas problemáticas y generaron una nueva institucionalidad en el sistema. Se sancionó la Ley de Educación Superior y de Régimen Económico financiero de las universidades con alcance sobre el conjunto del sistema y se diseñó e implementó el Programa de Reforma de la Educación Superior con la finalidad de mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión universitaria y también promover reformas en los niveles académicos, administrativos y de gestión de las instituciones. (Krotsch, 2009; Toribio, 2010).

Como resultado de estas políticas se creó un marco legal común, se produjo la ampliación de la oferta educativa y la diversificación de las instituciones, se creó la Comisión de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), se impulsó la diversificación de las fuentes de financiamiento y la revisión de los criterios históricos de su distribución, se promovió la reforma de los planes de estudio, se modificaron los criterios de conformación del gobierno de las instituciones, se impulsó la posgraduación de los planteles docentes, se generaron incentivos para motivar la actividad de investigación, se equiparon laboratorios de docencia e investigación, etc. (García de Fanelli, 1997; Marquís, 2004)

Si bien la preocupación por la articulación con la sociedad se concentró en la respuesta que se daba desde las universidades a las (nuevas) demandas de formación y a la calidad de la misma, comenzaron a formularse preguntas acerca de la pertinencia de la investigación que se desarrollaba en las casas de altos estudios, incorporando las categorías que ya habían sido planteadas en la Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI de la UNESCO 1998.

Desde el sector universitario, fueron las instituciones más nuevas (las creadas durante la década del '90) las que formularon en sus proyectos fundacionales la necesidad de fortalecer la vinculación con el medio social, la inserción en el entorno de referencia. Surgen entonces perfiles (diseños) institucionales asociados a las problemáticas sociales y productivas de sus contextos locales y regionales, los que incorporan tanto en su

oferta académica como en sus perfiles de investigación la necesidad de dar cuenta de estas problemáticas.



Universidad de  
**San Andrés**

#### 4.2. El vínculo entre Estado, Universidad y Sociedad entre 2003 y 2013

Las políticas públicas implementadas a partir del año 2003 se originaron en un contexto de profunda crisis social, política y económica resultado de las políticas neoliberales que caracterizaron la década del noventa<sup>12</sup>. Dicha crisis puede ser entendida como una bisagra entre dos momentos históricos: los años de neoliberalismo, achicamiento del Estado, privatización de lo público y el período que arranca en 2002, el cual va tomando forma y contenido especialmente a partir de 2003 (Chiroleau, Adriana et. al., 2012).

En relación con el objeto de este trabajo, la crisis desatada en la Argentina hacia fines de los noventa puso de manifiesto la necesidad de repensar el rol de la Universidad en su articulación con la sociedad. Si bien durante esos años se movilizó la iniciativa extensionista, principalmente en torno a proyectos relacionados con la emergencia social (Clemente, 2011), con la salida de la crisis surge nuevamente la necesidad de replantear la relación Universidad-Estado y Sociedad, esta vez apelando a las capacidades instaladas en estas instituciones, a su valor como actores estratégicos de desarrollo en la sociedad del conocimiento, a su función social y a la necesidad de incrementar la inclusión social y generar procesos de desarrollo sustentable. A su vez, en un contexto internacional de creciente globalización de la economía y la tecnología, comienza a revalorizarse el rol de las instituciones universitarias en cuanto a sus funciones de formación, investigación, asesoría y servicios de orientación, transferencia de tecnología y educación permanente.

Esta es una nueva perspectiva en la relación entre Universidad, Estado y Sociedad distinta a la que había durante los '90. Las universidades vuelven a ser consideradas actores privilegiados en la generación y transmisión del conocimiento socialmente pertinente, aplicable al desarrollo sustentable<sup>13</sup>; el desarrollo del país depende del desarrollo científico tecnológico y de la transferencia de estos conocimientos. Un

---

<sup>12</sup> Ver contexto políticas neoliberales y sus principales resultados en el entramado político y social en Toribio Daniel op.cit., págs. 247-260.

<sup>13</sup> Ver las distintas configuraciones que adquirió esta relación en Albornoz Mario y Gordon Ariel (2011), "La política de ciencia y tecnología en Argentina desde la recuperación de la democracia (1983-2009)" en Mario Albornoz y Jesús Sebastián (Eds.) Trayectorias de las políticas científicas y universitarias de Argentina y España, CSIC, Madrid.

análisis teórico de esta concepción remite al modelo de la triple hélice propuesta por Etzkowitz y Leydesdorff (1998) en el cual las universidades y los entornos científicos formarían parte de la primera pala de la hélice, las empresas y las industrias de la segunda pala y los gobiernos y administraciones representarían la tercera<sup>14</sup>.

En la relación entre Universidad y Sociedad se identificaría una dimensión ligada al desarrollo social y otra al desarrollo productivo; el vínculo con el territorio y el imperativo con el que son convocadas las instituciones desde el ámbito de la política pública rescata ambas dimensiones.

A partir del año 2003 el Estado recuperó centralidad y creció en sus funciones; la agenda de políticas públicas respondió a problemáticas como la preocupación por la distribución de la riqueza, el crecimiento sustentable, la disminución de la desigualdad, la inclusión social y educativa, el acceso a la salud, la igualdad de derechos, el acceso a la justicia, etc.

Desde las gestiones de gobierno de Néstor y Cristina Kirchner, se aplicó una política de fortalecimiento del Estado, el cual recuperó su función como instrumento de desarrollo y de bienestar e inclusión social (Toribio, 2010). Siguiendo a este autor, se adoptaron políticas económicas y sociales activas y se amplió la autonomía para la toma de decisiones respecto de los grupos de poder económico y de escenarios internacionales, lográndose un reposicionamiento del Estado en materia de conducción política.

Asimismo se adoptaron medidas activas para el desarrollo económico y social, entre las cuales se mencionan: reactivación económica, recupero de la inversión pública en infraestructura, promoción de empleo, mejora de los salarios reales, planes de apoyo a la pequeña y mediana empresa, desarrollo de la educación pública hacia un sistema más equitativo, expansión de la cobertura del sistema público de salud, expansión de políticas sociales inclusivas de gran alcance (por ej: asignación universal por hijo), etc., posibilitando la mejora de los indicadores de pobreza, desempleo y distribución del ingreso respecto a lo observado hacia fines de los '90.

---

<sup>14</sup> Ver Martínez Porta, Laura; Toscano, Ariel y Cambiaggio, Cristina (2014); "La experiencia de la evaluación de la función I+D+i de las universidades a través del Programa de Evaluación Institucional" en Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, Vol. 9, N°27.

En el área educativa, de acuerdo con Suasnábar y Rovelli (2012), se sancionaron tres leyes centrales: la Ley de Financiamiento Educativo, que elevó la inversión para el sector de educación, ciencia y tecnología a un piso no inferior al 6% del PBI, la Ley de Educación Técnico-Profesional que procuró recuperar y ordenar la modalidad de educación técnica en el nivel medio y la Ley de Educación Nacional, la cual derogó la Ley Federal de Educación, retornó al modelo de primaria y secundaria, creó el Instituto de Formación Docente y estableció la obligatoriedad de la finalización de la educación media, extendiendo el derecho a la educación a trece años. Asimismo se promulgó la Ley 26.508/9 de Jubilación del 82% móvil para el conjunto de los docentes universitarios.

En el ámbito de la Educación Superior y de la ciencia y la tecnología se produjo un crecimiento cuantitativo y cualitativo que transformó al sistema y otorgó un rol preponderante a la generación y aplicación de conocimiento al servicio del desarrollo nacional. La educación y la investigación dejaron de ser percibidas como un gasto y pasaron a ser consideradas como inversión, posicionando en la agenda pública la importancia del desarrollo del sistema en términos de instituciones, recursos humanos, equipamiento e infraestructura y la necesidad de fortalecer su articulación con la sociedad para lograr crecimiento con inclusión.

Para mencionar sólo algunas acciones que caracterizan esta situación, durante el período en cuestión se crearon 9 Universidades Nacionales, la inversión educativa trepó al 6,4% del producto interno bruto (PIB) y la inversión en ciencia y tecnología a un 1,5% del PIB. Los docentes mejoraron su salario en más de 800% (cargo testigo). Se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, el presupuesto del CONICET creció 12 veces y la planta de recursos humanos dedicados a la investigación quedó conformada por 8.435 investigadores y 7.390 becarios<sup>15</sup>. En las Universidades Nacionales las becas de posgrado y posdoctorado crecieron en un 382% respecto al año 2003 (9.076 becas) y los investigadores formados lo hicieron en un 181% respecto del mismo año (6.939 investigadores)<sup>16</sup>. La inversión en infraestructura universitaria, según

---

<sup>15</sup> Datos CONICET, 2014.

<sup>16</sup> Datos presentados por la SPU a las Jornadas “Universidad, Ciencia y Territorio en la década ganada”, agosto 2013.



datos de 2013, abarca 205 obras por un total de 747.177 millones de pesos, 157 de las cuales se encuentran concluidas.

En este nuevo escenario se convocó decididamente a las universidades como actores estratégicos para el desarrollo integral y sustentable de sus entornos.

La función social de la Universidad, la revalorización de su función de extensión, de su compromiso social, la pertinencia social de su función de docencia y de investigación, se visualizan como problemas de agenda tanto en los ámbitos de gobierno como en las instituciones universitarias. Desde los primeros, en diversos ministerios se diseñaron políticas y programas a través de los cuales se convocó a las universidades para desplegar, desarrollar su función social y para generar y aplicar conocimiento en el desarrollo local y nacional, acercando los resultados de la investigación a la sociedad.

De acuerdo con Lugones (2012) además del extraordinario impulso a las UUNN generado a partir de 2003, se produce una “creciente e inédita prioridad asignada por el amplio abanico de organismos que constituyen la Administración Pública, al desarrollo de actividades conjuntas y de cooperación con las instituciones, lo cual es el fruto de una decisión política, una política de Estado que ha revalorizado el papel de las instituciones de Educación Superior como factor de importancia crucial para fomentar el desarrollo y la inclusión social.

Desde esta perspectiva, la educación superior y el desarrollo de la ciencia y la tecnología son consideradas herramientas fundamentales para producir cambios en la sociedad, para la producción y distribución de la riqueza. Siguiendo a Rinesi (2012) “están apareciendo una serie de fuertes demandas a las universidades de parte de muy distintos actores, pero sobre todo de uno fundamental, que es el Estado, que por muy diversas vías está invitando a nuestras universidades a asumir un protagonismo muy grande en la investigación de ciertos problemas que son estratégicos para el país, en la formulación de ciertos diagnósticos para el mejoramiento de las políticas públicas, en la medición de los impactos de esas mismas políticas...”. Ejemplos de este llamado se pueden observar, entre otros, en los Ministerios de Educación, Ciencia y Tecnología, Desarrollo Social, Trabajo, Economía, etc.

Por su parte, desde las universidades, se fortalecen iniciativas tanto de formación como de acción directa sobre el medio local, como así también empiezan a institucionalizarse los vínculos con organizaciones sociales del medio de pertenencia en un proceso de “apertura”, de abrir las puertas de las universidades a la sociedad, y de incorporar nuevos actores para que participen junto con las instituciones en el “interpretación” del entorno y en el diseño de acciones (docencia, capacitación, investigación, transferencia de resultados) que respondan a sus problemas.

En la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación se han desarrollado durante estos años diversos programas mediante los cuales se considera que las Universidades están atravesando un proceso de transformación. Dichos programas ponen en primer plano la función social de las instituciones universitarias y la necesidad de profundizar los procesos de democratización del acceso al conocimiento, de inclusión social y desarrollo y promueven acercar cada vez más la universidad a su entorno local, nacional y regional. Quizás el más representativo de esta concepción sea el Programa de Voluntariado, aunque también existen otras iniciativas. A continuación se mencionan algunos de los programas existentes<sup>17</sup>:

## Universidad de

### 4.2.1. Programas promovidos por la Secretaría de Políticas Universitarias

La Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, a través de la Subsecretaría de Gestión y Coordinación de Políticas Universitarias ha cristalizado mediante la implementación de diversas herramientas y programas, acciones orientadas principalmente a la inclusión educativa y a la articulación de la actividad universitaria con el desarrollo productivo del país.

El Informe de gestión del año 2013 de la Subsecretaría de Gestión y Coordinación de Políticas Universitarias, presenta estas iniciativas en torno a ocho ejes temáticos, de los cuales se presentan los cinco más asociados al fortalecimiento de la vinculación entre las universidades y su territorio<sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup> Ver [http://www.mcye.gov.ar/spu/guia\\_tematica/guia\\_tematica.html](http://www.mcye.gov.ar/spu/guia_tematica/guia_tematica.html)

<sup>18</sup> A partir de las categorías propuestas en el informe de gestión, se incorporaron los programas y/o iniciativas de la SPU, de acuerdo al/ los objetivo/s principal/es planteado/s para cada una de ellos.

Bienestar Estudiantil: Se destacan el “Programa de Becas Bicentenario para Carreras Científicas y Técnicas” y el “Programa Nacional de Becas Universitarias”, entre otras iniciativas específicas que atienden una determinada situación coyuntural, por ejemplo el otorgamiento de una beca única a alumnos de Universidades Públicas Nacionales residentes en zonas afectados por temporal climático o una necesidad específica como los comedores y las residencias universitarias.

- **El Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU)** promueve la igualdad de oportunidades en el ámbito de la Educación Superior, a través de la implementación de un sistema de becas que facilite el acceso y/o permanencia de alumnos de escasos recursos económicos y buen desempeño académico en los estudios de grado en universidades nacionales o institutos universitarios.
- **El Programa Nacional de Becas Bicentenario para carreras científicas y técnicas (PNBB)** otorga becas de estudio a alumnos de bajos recursos que ingresen al sistema educativo superior en carreras vinculadas a las ciencias aplicadas, ciencias naturales, ciencias exactas y a las ciencias básicas (carreras de grado y tecnicaturas universitarias y no universitarias).

Inclusión educativa, universidad y territorio: Tiene como eje de acción las sucesivas convocatorias de extensión universitaria “Universidad, Estado y Territorio”, el Programa “La Universidad en los barrios” y más recientemente el “Programa de finalización de estudios Primarios y Secundarios” en universidades nacionales, entre otros. Teniendo en cuenta sus objetivos, también puede incluirse en esta categoría al Programa de Voluntario Universitario.

- **Extensión universitaria**: Esta iniciativa se enmarca dentro del Programa de Promoción de la Universidad Argentina. Desde una concepción participativa y formativa se sostiene que la extensión universitaria está llamada a desempeñar un papel esencial en el rescate de saberes populares y la defensa de la identidad nacional de los pueblos. Cumple la función de integrar la cultura, la ciencia y la tecnología a los problemas del quehacer diario y de tomar de la sociedad los insumos necesarios para orientar la investigación y el trabajo académico. Es un importante nexo entre la universidad y la sociedad.

La resolución de problemas comunitarios a nivel local requiere el apoyo que pueden proveer las instituciones universitarias, entendiendo que estas cuentan con los elementos necesarios para elaborar adecuados diagnósticos así como propuestas de resolución de las situaciones problema a través de áreas de extensión universitaria. Hasta la fecha se alentó la presentación de proyectos relativos a temáticas ambientales, de género, de comunidades aborígenes u originarias, de circuitos culturales y turísticos y de preservación del patrimonio nacional y la conformación de mecanismos asociativos interinstitucionales.

- **El Programa la Universidad en los barrios, los barrios en la Universidad** promueve proyectos de Universidades Nacionales, Provinciales, e Institutos Universitarios, que tengan por objetivo afianzar la implementación de políticas de inclusión educativa y democratización del acceso a la educación superior. Entre sus objetivos específicos se mencionan: desarrollar acciones de orientación vocacional e introducción a la vida universitaria y difundir, entre estudiantes del último año de escuela secundaria, las ofertas académicas de las Universidades y los instrumentos de financiamiento de estudios de la educación universitaria.
- **Programa de Voluntariado Universitario:** implementado por la Dirección Nacional de Desarrollo Universitario y Voluntariado del Ministerio de Educación de la Nación, se inscribe dentro de un proyecto político que considera que la Educación Superior es prioritaria para el crecimiento de un país en todos sus aspectos, y que por ello debe ser un medio para la producción de conocimiento y la redistribución del mismo hacia toda la sociedad.

El Programa se propone fortalecer la vinculación de las universidades públicas e institutos universitarios nacionales con la comunidad y, a su vez, incentivar el compromiso social de los estudiantes universitarios, promoviendo su participación voluntaria en proyectos sociales, orientados a mejorar la calidad de vida de la población y estimular el desarrollo local. Se plantea generar un diálogo real entre la Universidad y la sociedad, trabajando con escuelas, organizaciones sociales y la comunidad en general junto a los estudiantes universitarios y docentes. Los ejes prioritarios para la presentación de los

proyectos son: Cultura, historia e identidad, Política y juventud, Trabajo y empleo, Acceso a la justicia, Medios audiovisuales y democracia, Ambiente e inclusión social, Inclusión educativa y Promoción de la salud.

Vinculación tecnológica con el sector energético: En el año 2013 fueron seis iniciativas, de las cuales tres tuvieron como fin fortalecer la alianza del sistema universitario e YPF. Además, se realizó la 18° Convocatoria de Vinculación Tecnológica “Capacidades Científico Tecnológicas Universitarias para el Desarrollo Energético Ingeniero Enrique Mosconi”, entre otras actividades de vinculación para el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del sector energético.

- **El programa “La Universidad con YPF”** tiene como objetivo seguir construyendo la alianza estratégica entre el sistema universitario y el sistema productivo. Entre sus líneas de trabajo se destacan: constituir un banco de investigaciones, realizar las convocatorias de Vinculación Tecnológica y Extensión de las Universidades con YPF, promover la investigación científica universitaria al servicio de YPF, estimular las carreras vinculadas al estudio de energía, hidrocarburos y petroquímica y la inserción de recursos humanos altamente calificados en YPF y la industria petroquímica nacional.

Universidad y desarrollo productivo: Centrado en el “Programa Universidad y Trabajo Argentino en el mundo”, cuenta además con la iniciativa “Universidad e Industria”, donde se incentiva la participación de las Universidades Nacionales en el “Programa Crédito Fiscal para la capacitación de empresas pymes” y el Programa “Universidad y Transporte”. Dentro de esta categoría también se inscribe el “Programa Universidad, Diseño y Desarrollo Productivo.

- **El Programa Universidad y Trabajo Argentino en el mundo** tiene por objetivo promover la articulación entre las Universidades Nacionales, el Sector Productivo y el Estado Nacional para impulsar el desarrollo de las capacidades exportadoras, la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevas fuentes de trabajo.

- **Programa Universidad, Diseño y Desarrollo Productivo:** este programa busca estimular en los estudiantes universitarios el desarrollo de capacidades innovadoras especialmente vinculadas al desarrollo industrial y promover la aplicación de conocimientos mediante el diseño y desarrollo de productos e innovaciones con destino a ser construidos como prototipos industriales.

Internacionalización: Centrado en dos programas. El primero de ellos el “**Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional**”, coordina todas las acciones relacionadas con la internacionalización de la educación superior y la cooperación internacional universitaria. Impulsa la inserción de las instituciones de educación superior argentinas en los procesos de vinculación internacional, integración, desarrollo local y regional, además de funcionar como área de vinculación al interior del Ministerio de Educación, aprovechando las posibilidades que brinda la cooperación internacional para el apoyo y desarrollo de las políticas universitarias.

El segundo de ellos, el “**Programa de Promoción de la Universidad Argentina**”, tiene por objetivo promover las actividades de las universidades argentinas en el ámbito internacional. Con este fin, fomenta la creación de redes y consorcios con universidades extranjeras; organiza misiones a otros países para lograr asociaciones y desarrollo de la investigación, intercambio de estudiantes y profesores, diseño de desarrollos tecnológicos conjuntos, difusión de las producciones culturales del país y otras actividades pertinentes que realiza en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y con las eventuales actividades de promoción de las embajadas nacionales.

Además de las iniciativas presentadas a partir del esquema temático propuesto en el informe de gestión, es posible identificar otros programas implementados por la SPU a través de los cuales se promueven diversos aspectos de la actividad universitaria, por ejemplo, el Programa de Apoyo a Políticas de Bienestar Universitario y el Programa de Calidad Universitaria.

#### 4.3. El compromiso de las universidades y la vinculación con los actores de su entorno

Desde el ámbito de las Universidades Nacionales, los rectores han “tomado el reto” y expresado su posición respecto del rol que están llamadas a desempeñar estas instituciones a través del documento *Las Universidades Públicas en el año del Bicentenario (Consejo Interuniversitario Nacional - CIN)*<sup>19</sup>.

En este documento hay una clara manifestación de parte de los rectores de las universidades nacionales para renovar el compromiso de estas instituciones con el desarrollo del país. Se plantea claramente la necesidad de repensar el concepto clásico de autonomía, vinculando el quehacer de la universidad a las problemáticas de la comunidad, democratizando el conocimiento y atendiendo los grandes temas para el desarrollo sustentable y con inclusión social. Conceptos como compromiso social, función social de la universidad, pertinencia, autonomía responsable, están en la base de este compromiso.

Los rectores plantean que las Universidades deben integrarse sinérgicamente con fuerzas sociales y políticas, participar de los ámbitos de definición de políticas públicas, buscar nuevas formas de relacionarse con los estamentos del Estado, vincularse con organizaciones representativas de la sociedad. La Universidad es considerada como actor estratégico en el espacio de articulación entre la sociedad y el Estado, se reconoce explícitamente este rol y se propone el mandato de asumirlo, salir de la “torre de marfil”, abrirse e incluir. El documento del CIN representa una declaración de valores fundamentales para avanzar en procesos de apertura y de integración de las universidades con sus entornos.

Se destacan algunas expresiones de los Rectores en este sentido<sup>20</sup>:

- Renovar el compromiso de las UUNN con la Nación

---

<sup>19</sup> Este documento representa la carta enviada por los rectores de las Universidades Nacionales a la presidenta Cristina Fernández de Kirchner con motivo de los festejos del Bicentenario de la República Argentina. El texto completo de este documento puede verse en Cecchi, Néstor; Perez, Dora; Sanllorenti, Pedro, (2013): Compromiso Social Universitario. De la Universidad posible a la Universidad necesaria. IEC-CONADU, Buenos Aires, págs. 299-312.

<sup>20</sup> Se cita textual del documento.

- Brindar aportes que contribuyan significativamente al logro de un desarrollo sustentable, soberano y con justicia social
- Incorporar explícitamente el compromiso social como una dimensión igualmente trascendente de la vida universitaria (a la par de la autonomía, el cogobierno, la libertad de cátedra y gratuidad)
- Evitar el aislamiento; la interacción proactiva y sinérgica no se construye a partir de los requerimientos propios exclusivamente, sino mediante el diálogo abierto y franco con todas las fuerzas sociales y políticas democráticas que estén en condiciones de brindar su aporte
- Las UUNN deseamos participar en la definición de políticas que hacen al bien común; involucrarnos activamente en la construcción de un país desarrollado y sustentable
- Incorporar variables locales y regionales que actúen como elementos catalizadores que impulsen el avance hacia objetivos incluyentes e integradores
- Concebir la educación como herramienta de inclusión y dignificación de los ciudadanos
- Avanzar desde la autonomía universitaria ejercida con responsabilidad en la búsqueda de nuevas formas de relacionarnos con todos los estamentos que constituyen el Estado y vincularnos con todas las entidades y organizaciones representativas de la sociedad
- Entender la autonomía universitaria con compromiso social
- Complementar el concepto de calidad con el de pertinencia e inclusión (...) haciéndonos cargo de la historicidad de la comunidad a la que pertenecemos, de su entorno, de sus tradiciones y de sus innovaciones, de su memoria, de su presente
- Repensar la dimensión social del quehacer universitario
- Generar políticas para la inclusión de sectores marginados
- Promover la extensión que enriquezca la formación, (...) detección de problemas para la agenda de investigación, creando espacios de acción vinculados con distintos actores sociales (sectores más postergados)
- Empezar acciones de vinculación con el sector productivo, el Estado, los movimientos sociales y comunitarios y la sociedad en su conjunto



- Articular políticas con los organismos nacionales, provinciales y municipales procurando atender prioritariamente las necesidades locales, nacionales y regionales
- Asumir con firmeza el compromiso universitario y reforzar las acciones de servicio a la sociedad
- Transformar las Universidades en espacios para la discusión e intercambio de ideas no sólo entre sus miembros sino con la sociedad en general para identificar y priorizar temas fundamentales para el desarrollo comunitario
- Promover una propuesta formativa integral: saber hacer. Capacitar a sectores no involucrados en la educación académica formal pero demandantes en nuevos conocimientos o herramientas para insertarse, permanecer o progresar en el mundo del trabajo

A lo largo de estos años surgieron desde el ámbito universitario iniciativas tendientes a fortalecer y resignificar la función social de estas instituciones. Ejemplo de ello son los Consejos Sociales y la REXUNI del CIN.

Los Consejos Sociales representan instancias de articulación con sus entornos económicos, sociales y productivos y su conformación está prevista en la Ley de Educación Superior N° 24.521. De acuerdo con el artículo 56: “Los estatutos podrán prever la constitución de un Consejo Social, en el que estén representados los distintos sectores e intereses de la comunidad local, con la misión de cooperar con la institución universitaria en su articulación con el medio en que está inserta. Podrá igualmente preverse que el Consejo Social esté representado en los órganos colegiados de la institución”.

En ocasión del primer encuentro nacional de Consejos Sociales, el rector de la Universidad Nacional de Cuyo manifestó que este espacio de interacción con la sociedad se usó de base para salir de la crisis de 2001, generando un escenario para mirar hacia el futuro. Por su parte, en el segundo encuentro de Consejos Sociales la prosecretaria de extensión universitaria de la Universidad Nacional de La Plata señaló que a través del Consejo Social se buscó generar un ámbito orgánico de debate con la

comunidad para articular el rol de la universidad con las problemáticas de la agenda social.

La situación de las universidades respecto de la inclusión de los Consejos Sociales es muy variada: en algunos casos los nombran en sus estatutos o en resoluciones posteriores, en otros casos se reglamentó su actividad pero tienen esporádica intervención y en otras, estos ámbitos están trabajando en forma activa. Se denominan de distintas maneras: Consejo asesor y/o social/comunitario. Según datos del 2012, para ese año existían 32 consejos creados y 4 en formación.

Siguiendo a Cecchi (2013) “especialmente las U creadas en la última década, -y otras anteriores pero con sus estatutos reformados muy recientemente- han puesto un especial interés en la formalización de los Consejos Sociales, entendidos como herramientas insustituibles para optimizar el diálogo entre las universidades nacionales y la comunidad. (...) se ha avanzado en la mayoría de los casos en la realización de una descripción muy detallada de las Funciones y Objetivos de los Consejos Sociales, aún cuando a alguna de ellas falta imprimirle un mecanismo de funcionamiento más dinámico, necesario para cumplir con lo que establecen”<sup>21</sup>.

En consonancia con la temática que se viene describiendo, en el seno del Consejo Interuniversitario Nacional se creó en el año 2008 la Red de Extensión Universitaria – REXUNI-. Dicha red plantea la necesidad de revalorizar, jerarquizar la función extensión asociándola al compromiso social de las Universidades. También plantea hacer efectiva su ponderación en los concursos docentes y en las evaluaciones y analizar la posibilidad de que se incluya en las cargas horarias mediante la presentación de proyectos específicos.

En los capítulos que siguen se analiza, en un caso de estudio concreto, cuáles son las estructuras y dispositivos institucionales diseñados para dar cuenta del mandato de “abrirse” a la comunidad y atender los grandes temas de su desarrollo, intentando identificar las dinámicas, las “voces” de los actores, los aspectos facilitadores u obstaculizadores que surgen frente a la complejidad que se plantea en la relación entre Universidad-Estado y Sociedad.

---

<sup>21</sup> Cecchi, Néstor, op.cit., pág 115.

## 5. Caracterización de la Universidad Nacional de General Sarmiento

### 5.1. Rasgos compartidos con universidades creadas en la década del '90

La UNGS forma parte del conjunto de universidades de gestión pública creadas durante la década del noventa que presentan rasgos distintivos respecto a las universidades existentes hasta ese momento, ya sea en sus formas de organización académica, en el perfil de formación e investigación, en la propuesta de una oferta académica con carreras innovadoras, en la conformación de planteles docentes con mayor dedicación horaria, en la identificación de los temas o áreas de formación e investigación relacionados con los problemas emergentes del desarrollo social y productivo, etc. La problemática de la vinculación con el territorio y con lo local está presente en los proyectos fundacionales y en los estatutos de estas instituciones (Sturniolo, 2009).

La Ley de Educación Superior N° 24.521, sancionada en 1995, promueve y acompaña los rasgos innovadores de las nuevas instituciones, dejando planteada como una de las funciones de las universidades su rol en la atención de los problemas del entorno local y nacional y su contribución al desarrollo del país. Asimismo prevé la conformación de ámbitos específicos de articulación con la comunidad como los representados por los Consejos Sociales.

En su artículo 28, señala como funciones básicas de las instituciones universitarias:

- a) Formar y capacitar científicos, profesionales, docentes y técnicos, capaces de actuar con solidez profesional, responsabilidad, espíritu crítico y reflexivo, mentalidad creadora, sentido ético y sensibilidad social, atendiendo a las demandas individuales y a los requerimientos nacionales y regionales;
- b) Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, los estudios humanísticos y las creaciones artísticas;
- c) Crear y difundir el reconocimiento y la cultura en todas sus formas;
- d) Preservar la cultura nacional;
- e) Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a

la comunidad.

Entre los años 1988 y 1995 se crearon diez Universidades de gestión pública: a las seis pertenecientes a la región metropolitana de Buenos Aires (Gral. Sarmiento, Gral. San Martín, Quilmes, La Matanza, Lanús y Tres de Febrero) se suman cuatro en el resto del país (La Rioja, Formosa, Patagonia Austral y Villa María). Estas instituciones se originan de la mano de las reformas promovidas durante esos años para el sector de la educación superior y, entre otras características, surgen como respuesta a la presión que ejercen las poblaciones locales sobre los políticos de la zona para tener una universidad en su jurisdicción (García de Fanelli, 1997).

De acuerdo con la autora, las universidades creadas en el período señalado presentan una diferencia importante en sus estatutos y proyectos institucionales, en lo que respecta a sus postulados, fines y principios en relación con las universidades tradicionales<sup>22</sup>. De esta manera, mientras “la UBA queda caracterizada a partir de objetivos culturales, científicos y profesionales de dominio amplio, donde se entrecruza el interés nacional con el internacional, en las nuevas universidades del Conurbano, sin dejar de estar presente esta aspiración de carácter universal, aparece un elemento diferente de color local: el servicio a la comunidad. En tal sentido, los estatutos de estas universidades avanzan más allá de lo que pudo haber sido tradicionalmente la extensión universitaria para convertir a la comunidad local en un objeto privilegiado de acción universitaria”<sup>23</sup>.

Dentro de las universidades creadas en el Conurbano Bonaerense los proyectos relativos a la UNGS (Sarmiento), la UNSAM (San Martín) y la UNQ (Quilmes) se presentaron como alternativas de excelencia para las poblaciones locales y se plantearon, desde sus proyectos institucionales, conformar nichos de investigación científica (Chiroleau, Suasnábar y Rovelli, 2012). Según los autores, cada una de estas instituciones presentó un rasgo innovador predominante en sus perfiles. De este modo, en la UNQ la

---

<sup>22</sup> García de Fanelli analiza los estatutos de dos universidades tradicionales: Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional del Sur y los correspondientes a cuatro de las universidades creadas en la década del '90: Universidad Nacional de San Martín, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad de General Sarmiento y Universidad Nacional de La Matanza. García de Fanelli, Ana M. (1997), Las nuevas Universidades del Conurbano: misión, demanda y construcción de un mercado académico. Documentos CEDES, Serie Educación Superior. Buenos Aires.

<sup>23</sup> Idem, pág. 34.

investigación tuvo un papel fundante en sus orígenes, la UNGS se organizó con una estructura académica original y con un particular vínculo con la localidad en la cual se inserta y la UNSAM se identificó con la innovación tecnológica, la cultura del emprendedorismo y la asociatividad institucional.

Del análisis de los estatutos de estas casas de altos estudios, se observan particularmente los siguientes rasgos:

El estatuto de la UNSAM explicita el rol que debe desempeñar la institución en relación con la comunidad y la importancia de la articulación entre la investigación y transferencia con el desarrollo del país. La misión de la Universidad se vincula con el cumplimiento de fines generales hacia el país y de fines particulares hacia la comunidad local.

Forman parte de sus objetivos fundamentales: promover el desarrollo de la investigación y la transferencia de tecnología contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación y extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad.

Asimismo, el mencionado estatuto establece en su Art. 5 que, para servir las necesidades de la comunidad, la UNSAM mantendrá: “una permanente vinculación con el sistema educativo, con el gobierno nacional, los gobiernos provinciales, los municipios de su zona de influencia, las instituciones intermedias de la región y las fuerzas de la producción y el trabajo de modo de conocer sus necesidades y recibir su aporte; una relación continua con organizaciones profesionales, científicas, técnicas, culturales y religiosas, de índole nacional o internacional, para enriquecer los planes y programas de estudio e investigación y la transferencia de conocimientos y tecnologías y programas de extensión para contribuir a la difusión del accionar universitario y de la cultura, brindando servicios a la comunidad”.

El estatuto de la UNQ establece como funciones básicas de la Universidad, la docencia, la investigación, la extensión, la formación de recursos humanos, el desarrollo

tecnológico, la innovación productiva y la promoción de la cultura. Aparece una doble preocupación por los niveles general y local: por un lado formar hombres sabios y justos, y por otro contribuir a solucionar los problemas locales y regionales prestando asistencia científica y técnica al Estado nacional, a la provincia, a los municipios y a la comunidad. (García de Fanelli, 1997).

Este estatuto, a su vez, dedica un capítulo al Consejo Social Comunitario, el cual estará integrado por personalidades destacadas de la comunidad local. La finalidad del Consejo es mantener informadas a las autoridades de la Universidad de los requerimientos de la comunidad, así como permitir una fluida relación de la universidad con las instituciones del medio<sup>24</sup>. Dicho Consejo cuenta con un representante en la Asamblea Universitaria.

La UNGS incluye en sus objetivos institucionales las cuestiones comunitarias de tipo local dentro de una caracterización universitaria más amplia y general. El proyecto académico de la universidad queda justificado por la necesidad de participar en “los esfuerzos que la comunidad realiza para combatir la pobreza, la ignorancia, la enfermedad y la degradación del medio ambiente (...) los reclamos de una universidad democrática se transforman en lo imperativo de la “no exclusión”, donde la universidad debe hacer sus contribuciones para disminuir las asimetrías de la sociedad”<sup>25</sup>. El caso de la UNGS se detalla en las páginas siguientes.

---

<sup>24</sup> Si bien la creación de los Consejos Sociales está prevista en la Ley de Educación Superior sancionada en 1995, su figura aparece con más fuerza entre las casas de altos estudios a partir de la crisis de los primeros años de este siglo, representando un espacio privilegiado para incluir las voces de los actores del entorno en las universidades.

<sup>25</sup> García de Fanelli, Ana M. (1997), pág. 36.

## 5.2. El significado de la vinculación con el entorno en el proyecto institucional

La relación con el entorno es considerada en la UNGS como uno de los ejes vertebradores de las actividades de docencia, investigación y servicios/ extensión que se llevan a cabo en la institución. Esta cuestión se refleja, como uno de los componentes de la visión de la universidad, formando parte de su origen y de su identidad. La UNGS fue creada a través de la sanción de la Ley 24.082, en el mes de Junio de 1992.

En un sentido amplio, el desarrollo local y la pretensión de la universidad de ser sensible a las demandas del entorno, de generar y fortalecer capacidades locales institucionales, económicas, sociales y culturales es un tema estrechamente vinculado con esta universidad, con su origen, su proyecto estratégico, su diseño institucional y su desarrollo. La perspectiva de contar con una institución universitaria enraizada en la localidad y que se conformara en uno de los recursos locales de desarrollo de la región, marcó fuertemente el nacimiento de la UNGS, tanto en lo que respecta a la definición de sus objetivos cuanto de las estructuras académicas a través de las cuales se llevarían a cabo las funciones de universidad.

Se han seleccionado tres dimensiones que forman parte del proceso de conformación de esta institución a través de las cuales es posible identificar los rasgos enunciados: la primera corresponde al proceso mismo de creación, la segunda a su diseño organizacional y la última a los marcos normativos que la regulan.

### 5.2.1. El proceso de gestación

La sociedad civil tuvo un fuerte involucramiento en la etapa de diseño de la institución y su participación se canalizó, entre otras instancias, a través de la Asociación Civil “Universidad Nacional de General Sarmiento”. Otros actores relevantes fueron el Municipio, la Dirección de Educación municipal, grupos de universitarios, integrantes de las delegaciones de las localidades y vecinos que eran convocados a reuniones organizadas en las delegaciones municipales con la finalidad de intercambiar ideas y expectativas en torno a la universidad. Se realizó una intensa tarea de fomento a la participación de la comunidad local en el diseño institucional. En 1993 se constituyó la denominada Comisión de Enlace, integrada por representantes del Consejo Deliberante



de General Sarmiento, del Poder Ejecutivo Municipal a través de la Dirección de Educación, de la Asociación Civil Universidad Nacional de General Sarmiento, de grupos de trabajo barriales y de grupos de universitarios. Se generó así un espacio de encuentro entre actores locales y universitarios promotores del proyecto (muchos de los cuales también pertenecían a la localidad) en el que se trabajó a partir de la reflexión acerca de “¿Qué es la Universidad? y ¿Qué Universidad queremos?”. Esta característica que adquiere el diseño de la universidad marcó fuertemente su nacimiento y la conformación de su visión y misión:

*“Se hablaba de una Universidad vinculada a su medio y que resolviera los problemas de comunidad”<sup>26</sup>.*

La perspectiva con la cual se plantea el objetivo de vinculación se aleja de la mirada asistencialista que adquirió tradicionalmente la función de extensión en el sistema universitario y asume los problemas de la comunidad como parte de las preocupaciones y temáticas que conforman los núcleos duros de construcción de conocimiento en la institución. El objetivo de contribuir al desarrollo local estuvo presente en la UNGS, incluso antes de que fuera formulado en estos términos.

Dentro del conjunto de los aspectos que se tuvieron en cuenta en el proceso de su organización se destaca, de acuerdo con el interés de este trabajo, la consideración del sistema de necesidades locales y regionales no cubiertas por la oferta académica existente; los requerimientos de investigación y de formación profesional que plantea ese sistema de necesidades; las modalidades académicas más adecuadas para organizar la investigación y la docencia y la programación de las líneas de investigación y los desarrollos curriculares<sup>27</sup>.

La discusión sobre ¿qué universidad queremos? implicó un proceso de difusión e instalación en la comunidad de cuál era el sentido que se le quería dar a esta institución. La concepción de la universidad enraizada en la problemática de su medio no era una mirada que fácilmente convenciera a los “vecinos” y que pudiera ser adoptada por ellos:

*“...recibimos un caudal de respuestas muy variadas. (...) Había una grupo que buscaba una universidad de excelencia, un nuevo modelo de universidad, y quienes querían una*

<sup>26</sup> A lo largo del texto, se citan, entre comillas, testimonios de integrantes de la institución relevados mediante las entrevistas realizadas.

<sup>27</sup> Universidad Nacional de General Sarmiento, Boletín Informativo, Julio de 1994, Año 1, Número 1, p.1



*universidad que diera respuestas a la salida laboral, un modelo más parecido a un instituto de formación, a un colegio universitario. Esto marcó un conflicto fuerte con las instituciones de la comunidad.”*

En la etapa de creación de la universidad se trabajó particularmente con el objetivo de difundir en la localidad la idea de un proyecto universitario articulado con su entorno. Entre otras tareas, se realizó una jornada de vinculación con la comunidad en el Colegio Máximo, donde docentes e investigadores expusieron el proyecto de la UNGS.

*“Esta universidad no es exactamente la que quería la comunidad local. Pedían una universidad nacional, pública y gratuita pero con carreras tradicionales: contador público, abogacía, ingeniería y tecnicaturas de rápida salida laboral. En un largo proceso encarado por el rector organizador y algunos miembros de la comunidad local, con un fuerte apoyo del entonces Secretario de Políticas Universitarias, el modelo de universidad viró sus carreras a la modalidad de enfoques por problemas, dejando la formación más profesional y clásica para un futuro colegio universitario que nunca se concretó.”*

### 5.2.2. El diseño organizacional

Las problemáticas del conurbano y la industria aparecen como áreas significativas vinculadas a las necesidades locales y regionales y representan temas que pasan a articular parte de la actividad académica de la universidad. Los diagnósticos realizados en el momento de su organización señalaban, por una parte, la carencia en el conurbano bonaerense de un centro en condiciones de analizar de manera global y en sus expresiones singulares la situación de casi un tercio de la población del país y de un área académica en condiciones de proveer las nuevas capacidades técnicas que se requieren para promover su desarrollo<sup>28</sup>. Por otra, y en relación con el campo vinculado a la producción de manufacturas, se observaba la falta en toda el área metropolitana de un ámbito que reuniera la masa crítica de recursos técnicos capaces de enfrentar en forma

<sup>28</sup> Como parte de las tareas llevadas a cabo en la etapa de diseño de la universidad se realizaron una serie de estudios vinculados a temáticas como reforma pedagógica; contexto económico, social y de servicios de General Sarmiento; capacitación, educación y empleo en la industria del partido de General Sarmiento; motivaciones y predisposiciones sociales hacia la UNGS y competencias cognitivas de los alumnos del penúltimo año de educación media. Estos trabajos fueron elaborados por José Luis Coraggio, José Antonio Borello, Susana Alterman, Cayetano De Lella y Ana María Escurra y se reúnen bajo el título *Estudios de Apoyo a la Organización de la UNGS*, Documentos de trabajo 1 y 2, San Miguel, octubre de 1994.

transdisciplinaria las actividades de investigación y de formación de profesionales con capacidades para dar respuesta a los requerimientos generados en torno a los procesos de reestructuración de los mercados, poniendo especial atención en el sector integrado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

La estructura académica que se adoptó para la organización de la UNGS es la de institutos en los cuales convergen las actividades de docencia, investigación y servicios, conformando el núcleo sustantivo de la universidad. Esta forma de organización responde a la naturaleza de las temáticas que se asumen en cada uno de los institutos. Los institutos que integran la UNGS son: Ciencias; Conurbano; Industrias y Desarrollo Humano. Fuera de los institutos y dependiendo del rectorado se crearon dos áreas con la finalidad que vincularan, a modo de membrana permeable, a la universidad con la comunidad. Dichas áreas están representadas por el Centro de Servicios (responsable de brindar servicios a la producción y de las acciones vinculadas con la valorización de los recursos humanos de la zona) y el Centro de las Artes<sup>29</sup> (responsable de brindar servicios culturales a la sociedad, a través de la divulgación, la formación y la producción estética).

De acuerdo con el Proyecto General de la UNGS los institutos son los ámbitos en los cuales se desarrollan la formación, la investigación, los servicios y la acción con la comunidad. “El Instituto no es una torre de marfil. Tampoco un centro pasivo que responde a la demanda aparente. Debe preparar profesionales aptos y capaces de enfrentar situaciones nuevas (...) la investigación se vincula con los problemas que afectan a la industria y al conurbano, la formación con la nueva matriz de relaciones sociales y tecnológicas y la práctica con las situaciones específicas a través de las cuales se expresa el proceso de reestructuración industrial y el cambio social”<sup>30</sup>.

La organización por Institutos fue un fuerte rasgo innovador del proyecto original de la universidad. Los institutos, a diferencia de las facultades que atienden disciplinas o formaciones profesionales determinadas, se abocan a un tema, un problema relevante de

---

<sup>29</sup> En el año 2003 se creó el Centro Cultural y de las Artes y este ámbito pasó a depender del rectorado.

<sup>30</sup> Proyecto General de la UNGS. Propuesta de Estructura Científico-Académica. San Miguel, octubre de 1994, citado en Informe preliminar de autoevaluación de la función I+D+i de la UNGS.

carácter transdisciplinar. En los Institutos de la UNGS se desempeñan los investigadores-docentes, los cuales trabajan con los temas que caracterizan a dichos ámbitos, generándose una fuerte articulación entre docencia e investigación (Martín, 2013).

El *Instituto de Ciencias* (ICI) desempeña tareas de formación en el campo de las ciencias básicas y de investigación en dicho campo y en los temas vinculados a la transición sociocultural por la que atraviesa el país; el *Instituto del Conurbano* (ICO) asume la problemática urbanística, ecológica, administrativa, social, política y cultural del área que define la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA), y el objetivo de acompañar y participar del desarrollo socio económico de la misma; el *Instituto de Industrias* (IDEI) desarrolla tareas de formación en aquellas carreras que, asociadas al desarrollo de la industria, asumen los aspectos económicos, tecnológicos y sociales y de investigación transdisciplinaria en los diversos campos que se relacionan con los procesos de reestructuración productiva; finalmente, el *Instituto del Desarrollo Humano* (IDH) tiene por objetivo producir conocimientos y formar profesionales que contribuyan al desarrollo del bienestar humano. Sus ámbitos de trabajo son los referidos a la educación, la comunicación, la política y temas de la cultura vinculados con dicho desarrollo<sup>31</sup>.

La estructura académica refleja, desde el origen de la universidad, la vinculación con el territorio y con las necesidades de su zona de influencia. La institución se configura y diseña en “diálogo” con el medio y toma esta problemática como eje estructurador de la actividad académica. El ICO y el IDEI son claros ejemplos en su diseño de este diálogo con el entorno productivo y social y dan cuenta, a través de sus carreras<sup>32</sup> y de sus temas de investigación, de las formaciones profesionales que responden a dicho contexto<sup>33</sup>.

En el tratamiento de la problemática urbana de las regiones metropolitanas, el ICO se vincula con gobiernos locales, provincial y nacional, agencias de desarrollo, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organismos

---

<sup>31</sup> Documentos de difusión de la UNGS.

<sup>32</sup> Por ejemplo en el ICO se ofrecen desde el origen 4 licenciaturas que atienden directamente problemáticas detectadas como particulares del Conurbano: Urbanismo, Administración Pública, Política Social y Ecología. Por su parte en el IDEI se ofreció desde el inicio Economía Industrial e Ingeniería Industrial.

<sup>33</sup> Ver en Martín, José Pablo (2013) los problemas del entorno urbano, económico, social y productivo que estuvieron presentes en la génesis del Instituto de Conurbano y del Instituto de Industrias, pág 29-31.

internacionales, universidades y agencias de financiamiento. Por su parte, el IDEI articula con organismos oficiales y privados de carácter nacional, regional y local involucrados en el desarrollo social, económico y tecnológico de la industria; cámaras, sindicatos y empresas; otras universidades y centros de investigación que desarrollan esta temática<sup>34</sup>.

De acuerdo con el Informe preliminar de autoevaluación de la función I+D+i (2014), los objetivos de investigación del ICO y del IDH se encuentran directamente relacionados con la dimensión social/humana/cultural del desarrollo local/territorial. En el caso del ICO, las líneas de investigación se relacionan, entre otras, con el deterioro del medio ambiente, el fortalecimiento de municipios, el desarrollo humano sustentable, el diseño de políticas públicas, la constitución de redes sociales y económicas locales y el manejo de sistemas de servicios, y los objetivos de investigación son desarrollar investigaciones orientadas a una mayor comprensión de las posibilidades y obstáculos para el desarrollo de las regiones urbanas; contribuir al diseño eficiente y participativo de políticas públicas y programas de acción comunitaria, integrales y equitativos; contribuir al desarrollo de una esfera pública en la que se discutan los problemas de la vida urbana y contribuir a la formación continua de profesionales calificados para intervenir en la generación de procesos de desarrollo sustentables, equitativos y democráticos.

En el caso del IDH, la investigación se desarrolla en grandes campos de la educación, comunicación, política y cultura y los objetivos de investigación se relacionan con localizar y resignificar las experiencias sociales que contribuyan a la resolución de los problemas y necesidades de la comunidad en general y de la comunidad local en particular. El instituto es referente en temáticas educacionales y se articula con el sistema educativo de la región metropolitana en la que se inserta la UNGS.

Las líneas de investigación del IDEI son representativas de la dimensión productiva del desarrollo local/territorial y se plantean en torno a temas como el cambio tecnológico, la reconversión industrial, la innovación en PYMES, la competitividad y el comercio exterior de manufacturas, la estrategia de la empresa y nuevas formas asociativas, las experiencias externas de política industrial local y regional, etc.

---

<sup>34</sup> Informe preliminar de autoevaluación de la función I+D+i de la UNGS, marzo 2014.

Respecto de los servicios, y de acuerdo con el citado informe, su contenido y modalidad son consecuencia de la forma de producción de conocimiento a través de su vinculación con la investigación y la docencia y junto con las acciones con la comunidad tienen una doble función: aportan soluciones a las problemáticas surgidas de la sociedad y realimentan el proceso de producción de conocimiento. Asimismo representan un mecanismo para participar de los acontecimientos y cambios que operan en la sociedad.

Según el diseño original, el Centro de Servicios a la Comunidad es el responsable de la promoción de las relaciones de vinculación científico-tecnológica con la sociedad local y regional. Desde el año 2004, el Centro de Servicios asumió como prioridad brindar apoyo sistemático al desarrollo de los proyectos de servicios de la universidad implementando dispositivos para la gestión de los proyectos, la programación presupuestaria y gestión económico financiera, asegurar la producción de información relevante sobre los servicios a la comunidad y promover espacios de intercambio y reflexión sobre sus características y aportes. El Centro puso énfasis en sistematizar y potenciar la actividad en los servicios no rentados a la comunidad, las acciones donde las organizaciones de la sociedad civil son partícipes activos de los proyectos. Como se verá más adelante, a lo largo de los últimos años se revitalizó la actividad de este ámbito.

En la UNGS se realizan tanto servicios no rentados a la comunidad como servicios rentados a terceros. Los primeros incluyen una variedad de actividades dirigidas a afianzar el vínculo y la interacción con organizaciones sociales, con financiamiento de la UNGS o de otras instituciones y los segundos surgen en respuesta a demandas específicas de instituciones sociales o implican la ejecución de fondos de un tercero, ya sea entidades privadas, instituciones del sector público u organismos internacionales. Las actividades que se desarrollan se relacionan con: asistencias técnicas, actualización y capacitación dirigidas a sectores específicos de la producción, la ciencia y la cultura, capacitación de personal técnico y profesional, elaboración de diagnósticos y/o estado de situación en sectores, áreas y problemas específicos, investigación básica y/o aplicada orientadas a la obtención de resultados, propuestas de desarrollo que impliquen la aplicación de técnicas convencionales para la resolución de problemas concretos y

que contribuyan al fortalecimiento de la ciencia y la tecnología y servicios de consultoría, auditorías y asesoramiento externo<sup>35</sup>.

Otros ámbitos previstos desde el origen que articulan la acción de la universidad en la comunidad son el Centro de las Artes y el Centro Cultural. El primero está a cargo de las actividades culturales en estrecha relación con los organismos y asociaciones de la comunidad. El segundo se creó en 2002 e incluye otras acciones culturales y educativas.

Además de los ámbitos previstos en la estructura organizacional, a partir del año 1996, la UNGS ha formalizado un espacio de trabajo cuyo objetivo es acompañar, favorecer y facilitar la integración de la universidad con el entorno. La Fundación Universidad Nacional de General Sarmiento (FUNAS) está conformada por vecinos, instituciones pertenecientes al área de influencia de la universidad, científicos, profesionales y empresarios locales. Con la finalidad de llevar a cabo sus objetivos, la FUNAS promueve tareas de apoyo y complementación en las áreas de bienestar universitario, formación continua, extensión y promoción del desarrollo local. Cuatro de sus integrantes (dos titulares y dos suplentes) son miembros del Consejo Superior de la UNGS, pudiendo llevar a las máximas instancias de gobierno y de toma de decisión de la institución las inquietudes y propuestas surgidas en este espacio. A lo largo de estos años, la Fundación ha gestionado proyectos que contribuyen al desarrollo de la universidad con la comunidad<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Información tomada de la página de la UNGS y del blog del Centro de Servicios: [http://www.ungs.edu.ar/ms\\_centro\\_servicios](http://www.ungs.edu.ar/ms_centro_servicios) y <http://serviciosyaccionesconlacomunidad-ungsblogspot.com.ar/>

<sup>36</sup> Entre los proyectos gestionados se mencionan: Verificación y monitoreo de proyectos de la IAF - Convenio entre la Fundación Interamericana (IAF) y FUNAS; Programa de Atención a Grupos Vulnerables – Familias por la Inclusión Social (2004-2005). Convenio entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y FUNAS; Innovando la atención a la niñez en riesgo: ONG´s de Canadá y Argentina aprenden juntas (2001-2004). Convenio entre la Universidad Nacional de General Sarmiento, FUNAS, la red El Encuentro, Cáritas Diocesana Merlo Moreno y la Federación Canadiense de Atención a la Infancia (Canadian Child Care Federation); Evaluación del programa CYTED en Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay (2002). Convenio entre Secretaria de Cooperación Iberoamericana (SECIB), la Universidad Nacional de General Sarmiento y FUNAS; Desarrollo Local y Articulación de Actores en el Conurbano Bonaerense (1998-2001) Convenio entre la Fundación Interamericana (IAF) y FUNAS; Promoción de una política socioeconómica alternativa para América Latina (1999-2002). Convenio entre la Fundación W.K.Kellogg y FUNAS. [http://www.ungs.edu.ar/ms\\_ungs/?page\\_id=693](http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/?page_id=693)

### 5.2.3. El marco normativo

Así como la preocupación por la articulación con el medio se expresa en la propia estructura académica de la universidad y en los objetivos de cada una de sus unidades, en la UNGS se han elaborado diversos documentos normativos y orientadores de su accionar a través de los cuales se pone de manifiesto la relevancia que ocupa esta temática en la institución, reflejándose, por ejemplo, en la definición de líneas prioritarias para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y servicios. La universidad asume la vinculación entre estas tres funciones desde una perspectiva crítica de los problemas que afectan a la sociedad y se propone la búsqueda de alternativas.

De acuerdo con el Estatuto de la UNGS es indispensable aprender, participar e incidir en los esfuerzos que la comunidad realiza para su pleno desarrollo a través de la pertinencia de la investigación, la formación adecuada, la efectividad de los servicios y la flexibilidad de las estructuras universitarias<sup>37</sup>. Entre los principios que rigen la actividad de investigación se destacan los directamente relacionados con el tema de interés de este trabajo. La investigación “permite articular las actividades de la Universidad con las necesidades sociales, económicas y científico-técnicas asumidas como objeto de su consideración académica: las transformaciones recientes, los cambios de paradigmas, la educación, la industria, el conurbano, el desarrollo humano”; emerge como “respuesta a necesidades y demandas locales, atendiendo a su vinculación con los niveles regional, nacional e internacional” y es un “mecanismo de articulación de la Universidad con la comunidad local”<sup>38</sup>.

Por otra parte en el Marco Estratégico de la UNGS, aprobado por Resolución CS 285/2000 se establecen lineamientos en torno de las funciones sustantivas de la universidad y que directamente la comprometen con la vinculación con el entorno, destacándose la necesidad de articular la institución a la trama de necesidades y demandas del medio social y productivo.

---

<sup>37</sup> Estatuto de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Sección I: principios constitutivos, título I: propósitos, orientaciones y organización institucional

<sup>38</sup> Estatuto de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Sección III: ámbito académico y de servicios, Título II: funciones académicas, Capítulo I: investigación, artículo 67.



“La investigación debe articular las actividades de la UNGS con las necesidades sociales, económicas y científico-técnicas asumidas como objeto de su consideración académica; dar respuesta a las necesidades y demandas locales atendiendo a su vinculación con los niveles regional, nacional e internacional. A tal fin se alienta la investigación de problemas relevantes y prioritarios para el desarrollo integral de la sociedad. (...) Se alienta especialmente la investigación interdisciplinaria y la investigación-acción como servicio y como situación a la que se incorporan los estudiantes para su formación”<sup>39</sup>.

Respecto de la docencia,

“La UNGS debe mantener actualizado y ampliar su perfil de oferta de carreras de grado para atender necesidades estratégicas para el desarrollo económico, político y social del país y la región en las próximas décadas (...) y debe atender en lo posible a las necesidades de los diversos sectores profesionales de la zona de referencia, en particular a sus propios egresados”<sup>40</sup>.

A su vez, a través de los lineamientos del Marco Estratégico se define la política de servicios de la universidad, entendiéndose que:

“(...) deben dar respuesta a demandas específicas de la comunidad respetando las competencias de los Centros y los objetivos científicos de los Institutos y ser resultado de comunicación e interacción creadora entre la Universidad y la sociedad. La Universidad alienta la articulación entre investigación y servicios, formación y servicios, o entre las tres actividades, en particular en relación con su región de referencia y con énfasis en el sistema educativo secundario, terciario no universitario y de formación continua; los sectores productivos; el gobierno local y las organizaciones de la sociedad civil local y la promoción del desarrollo cultural”<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Marco estratégico y lineamientos de políticas de la UNGS, febrero de 2000.

<sup>40</sup> idem

<sup>41</sup> idem



#### 5.2.4. Alumnos, docentes y oferta académica

Según datos del Informe de gestión 2013, la matrícula para el conjunto de la oferta académica de la universidad fue en 2013 de 12.166 estudiantes, de los cuales el 45% corresponden a las carreras de grado y el 6% a las de posgrado. La institución cuenta con 550 docentes, entre ellos, 124 se encuentran categorizados por el Programa de Incentivos de la SPU.

La oferta académica se compone por: el Curso de Aprestamiento Universitario (CAU), 4 carreras de pregrado (Tecnaturas Superiores), 21 carreras de grado (Licenciaturas, Profesorados e Ingenierías), 15 carreras de posgrado (5 Carreras de Especialización, 7 Maestrías y 3 Doctorados) y Cursos de posgrado y 12 Diplomaturas y cursos y ciclos de formación continua:

- Carreras de pregrado: Tecnicaturas Superiores en Informática, Automatización y Control, Sistemas de Información Geográfica y Química.
- Carreras de grado: Ingeniería Electromecánica Orientación Automatización, Ingeniería Industrial, Licenciaturas en Administración Pública, Administración de Empresas, Comunicación, Cultura y Lenguajes Artísticos, Ecología, Economía Industrial, Economía Política, Educación, Estudios Políticos, Sistemas, Política Social, Urbanismo y los Profesorados Universitarios de Educación Superior en Economía, Filosofía, Física, Historia, Matemática, Geografía, Lengua y Literatura.
- Carreras de Especialización: Filosofía Política, Didáctica de las Ciencias con orientación en Física, Química y Matemática, Prácticas Sociales de Lectura y Escritura, Política y Gestión de la Escuela Secundaria, Política y Gestión Universitaria. Cuatro de las carreras están acreditadas por la CONEAU y una tiene la acreditación en trámite.
- Maestrías: Ciencias Sociales, Economía Social, Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en PYMES, Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, Historia Contemporánea, Estudios Organizacionales, en Estudios Urbanos. Todas se encuentran acreditadas por la CONEAU.

- Doctorados: Ciencias Sociales, Ciencia y Tecnología, Estudios Urbanos. Todos acreditados por CONEAU.
- Diplomaturas: Autogestión Teatral, Formación Integral del Actor, Prácticas de Ensamblés de Jazz y Blues, Prácticas de Ensamblés de Tango y Folklore, Arte Digital con Orientación en Fotografía Digital, Sonido y Grabación, Arte Mural, Murga y Ritmos Percusivos, Danzas Folklóricas y Bailes Populares, Derechos Humanos y Estrategias de Intervención en el Territorio, Administración y Gestión de Organizaciones Públicas, Enseñanza de la Matemática con Nuevas Tecnologías.

A continuación se presenta una caracterización socio demográfica del área de referencia de la universidad destacando los principales rasgos de la población con la cual la institución se vincula a través del desarrollo de sus funciones.

#### 5.2.5. Caracterización socio demográfica del área de referencia de la UNGS: heterogeneidad y vulnerabilidad social

La UNGS se encuentra emplazada en lo que fuera hasta el año 1994, el partido de General Sarmiento, uno de los 24 municipios que configuran el Conurbano Bonaerense (CB)<sup>42</sup>, ubicado el segundo cordón más alejado de la Ciudad de Buenos Aires.

A partir del año 1994 el municipio de General Sarmiento se desagregó en tres partidos, quedando administrativamente dividido en Malvinas Argentinas, José C. Paz y San Miguel, que junto con Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, Merlo, Moreno y San Fernando, conforman la subregión 4 del Conurbano Bonaerense (CB4).<sup>43</sup>

De acuerdo al Censo Nacional del año 2010, el Conurbano Bonaerense representa el 76% de la población total de la provincia de Buenos Aires y el 24% de la población total del país, siendo el centro urbano más relevante de Argentina. En el período 2001-

<sup>42</sup> Conurbano Bonaerense (CB) o Gran Buenos Aires (GB). De acuerdo a Rofman (2010), la cantidad de municipios del CB varía de acuerdo a la definición y delimitación espacial que se utilice para analizar el conglomerado urbano conformado por la Ciudad de Buenos Aires y los municipios del Conurbano Bonaerense. La autora señala una cantidad que varía entre 24 y 40 municipios.

<sup>43</sup> Según informe del Observatorio del Conurbano Bonaerense, ICO-UNGS, actualmente la subregión CB 4 está conformada por los municipios de Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, José C. Paz, Malvinas Argentinas, Merlo, Moreno, San Fernando, San Miguel y Tigre.

2010, el Gran Buenos Aires evidenció un crecimiento de su población del orden del 11,7%, mientras que la Ciudad de Buenos Aires se mantuvo relativamente estable, con un leve incremento del 5,6%. El crecimiento poblacional del conurbano superó inclusive a la variación poblacional a nivel nacional, cuyo incremento fue del 10,6%. Sin embargo, al interior del Gran Buenos Aires, es posible identificar dinámicas diferenciadas: mientras que los partidos del primer cordón del conurbano mostraron un comportamiento demográfico similar al de la CABA, un crecimiento significativo se registró en el segundo anillo (28,1%) y en menor medida, en el tercero (17,8%) (Fernández, 2009).

El Conurbano Bonaerense muestra una elevada y creciente heterogeneidad. Los 24 partidos que conforman esta región exhiben marcadas diferencias en el volumen de población residente en cada uno de ellos, en su dinámica demográfica y en su estructura social. Las diferencias en la disponibilidad y calidad de los servicios urbanos y domiciliarios son también profundas, siendo los partidos ubicados en el segundo cordón los que exhiben las peores marcas (Suárez y Arce, 2010).

En este sentido, el Gran Buenos Aires presenta una difícil combinación entre una fuerte concentración poblacional y carencias socioeconómicas y habitacionales agudas. Si bien las condiciones de vida de la población de este continuo urbano no constituyen las más críticas del país, la problemática social en estas zonas asume una gravedad especial por la cantidad de personas afectadas y la visibilidad política de los problemas que tienen lugar en él (Rofman, 2010).

El área de radicación de la UNGS no escapa a las características con las que Suárez, Arce y Rofman describen al conglomerado del Gran Buenos Aires. De acuerdo a la información disponible en el Observatorio del Conurbano Bonaerense (ICO-UNGS), en conjunto los tres municipios del área de influencia de la universidad, contaban para el año 2010 con una población de 864.546 personas, explicando más del 26% de la población total del CB4 y una participación por encima del 6% en la población de la Región Metropolitana de Buenos Aires<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> La RMBA incluye al Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), que comprende la Ciudad de Buenos Aires y los 24 partidos del conurbano bonaerense o Gran Buenos Aires (GBA), y partidos ubicados fuera de esta. Por lo tanto, la RMBA está constituida por los siguientes partidos (en orden

Asimismo, la densidad de población promedio de estos tres partidos se ubicó en torno a las 4.850 personas, siendo Malvinas Argentinas y José C. Paz los municipios con mayor densidad poblacional del área, por encima de las 5.100 personas en el primero de ellos y las 5.300 en el segundo. Ambos municipios también evidenciaron una tasa de desocupación más elevada que la presentada por San Miguel: mientras que para este último se ubicó en torno al 6%, la de aquellos superó el 7%, ubicándose incluso por encima del promedio para los 24 partidos que conforman el Conurbano Bonaerense.

Para el año 2010 sólo el 21.8% de los hogares del CB4 se encontraba conectado a una red cloacal, mientras que este porcentaje ascendía a más de cuarenta en las viviendas ubicadas en el CB3. Por otro lado, el 24% de los hogares del partido de José C. Paz no contaba con provisión de agua dentro de la vivienda, cifra que desciende al diecisiete y trece por ciento de los hogares de Malvinas Argentinas y San Miguel, respectivamente.

Tanto José C. Paz como Malvinas Argentinas presentaron similar porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas<sup>45</sup>, trepando en ambos casos por encima del 12%, cifra que sólo fue superada por otros dos municipios del CB4, Moreno con 12.9% y Ezeiza con un 14.1%. Este indicador mejora sensiblemente para los hogares de San Miguel, cuyo porcentaje fue en torno al 8%.

Este último también se destaca por ser el municipio del CB que presentó el mayor porcentaje de población escolarizada en alguna de las modalidades de educación, ubicándose casi en el 34%. En José C. Paz, este indicador estuvo en torno al 30% y en Malvinas Argentinas alcanzó al 26%, ubicándolo entre los 8 partidos del Conurbano Bonaerense con menor porcentaje de población escolarizada.

---

alfabético): Alte. Brown, Avellaneda, Berazategui, Berisso, Brandsen, Campana, Cañuelas, Ensenada, Escobar, Esteban Echeverría, Ezeiza, Exaltación de la Cruz, Florencio Varela, Gral. Las Heras, Gral. Rodríguez, Gral. San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, La Plata, Lanús, Lobos, Lomas de Zamora, Luján, Marcos Paz, Malvinas Argentinas, Mercedes, Merlo, Moreno, Morón, Navarro, Pilar, Pte. Perón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, San Vicente, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López y Zárate

<sup>45</sup> Hogares con al menos un indicador de NBI.

Por otro lado, como señalan Suarez y Arce (2010)<sup>46</sup>, José C. Paz en comparación con municipios como San Miguel, Moreno y Morón, concentra los mayores porcentajes de población con niveles de instrucción bajo; uno de cada cinco habitantes mayores de 20 años no concluyó la primaria. Desde lo sociodemográfico, en José C. Paz se encuentran los hogares con mayor cantidad de miembros, su edad promedio es la más baja y tiene mayor cantidad de presencia infantil. La concentración de hogares en los estratos socioeconómicos más bajos es destacable y los ingresos totales del hogar son en promedio los más desfavorables. En el mismo estudio se destaca que el partido de San Miguel registra indicadores cercanos o levemente inferiores a los del conjunto del área urbana, con la particularidad de que en su territorio hay “islas” con sectores de alto nivel socioeconómico, muy distantes del resto de la población del partido. Además, allí se observa una mayor concentración de población con el nivel más alto de instrucción (terciario completo), lo que indica una fuerte polarización social al interior del municipio. Asimismo, San Miguel es el partido que paga las cuotas escolares más elevadas marcando ciertas pautas “elitistas” de un grupo reducido de su población (Suarez y Arce, 2010).

En síntesis, el área de afincamiento de la UNGS, en tanto territorio ubicado en el segundo cordón del conurbano, concentra la peor “estructura de oportunidades” (Suárez y Arce, 2010) y las áreas con mayor y más rápido crecimiento sociodemográfico. Como señalan Suárez y Arce, en los partidos del segundo anillo urbano las escasas oportunidades laborales obligan a su población a salir de sus entornos para conseguir mejores trabajos, quienes para hacerlo enfrentan grandes obstáculos en términos de accesibilidad y de costos. Por su parte, aquellos que “optan” por insertarse laboralmente en entornos cercanos a sus viviendas, perciben a cambio los peores ingresos. En consecuencia, señalan la existencia de un círculo vicioso que redundaría en una *“agudización de la vulnerabilidad y del aislamiento social de una proporción importante de la población del conurbano”* (Suárez y Arce, 2010)

---

<sup>46</sup> Si bien el trabajo centra su análisis en las condiciones sociodemográficas y económicas de cuatro municipios del GB: José C. Paz, San Miguel, Moreno y Morón, permite obtener información tanto cuantitativa como cualitativa de dos de los partidos del área de influencia de UNGS. Asimismo, sus conclusiones dan cuenta de la heterogeneidad socio territorial que atraviesa todo el Conurbano Bonaerense.

Hasta aquí se ha presentado cómo el proceso de gestación de la UNGS, su diseño organizacional y sus marcos normativos dan cuenta del objetivo de articular la institución con su territorio y se ha caracterizado brevemente su población de referencia.

En el siguiente capítulo se analiza cómo esta estructura se plasmó en experiencias concretas de acciones con la comunidad, cuál es el lugar que fue ganando en la institución el mandato de vincularse con su medio, quiénes serían los actores estratégicos que deberían integrarse para llevarlo a cabo, qué capacidades se van generando tanto dentro como fuera de la UNGS en este sentido y se identifican las fortalezas, debilidades y tensiones que surgen en este desarrollo.

El proceso de posicionamiento de la UNGS como uno de los actores estratégicos para el desarrollo de su territorio no es lineal. Para analizar este proceso se consideran en el siguiente capítulo dos momentos de observación, 1998-2003 y 2010-2013 y se consideran dos años testigo para el relevamiento de los proyectos, servicios y acciones con la comunidad: 2003 y 2013.

Desde su creación, la institución fue creciendo y complejizándose. Un análisis sistémico de este proceso implica considerar tanto dinámicas internas a la universidad que se vinculan, entre otros aspectos, con el desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión, las motivaciones de los actores institucionales y el desarrollo de sus carreras académicas, la coexistencia de un diseño curricular, académico innovador con una cultura universitaria más tradicional, como así también las respuestas que va generando la universidad en función de las modificaciones del contexto.

Al respecto, uno de los cambios, claramente evidenciado en la última década, se relaciona con las políticas públicas originadas en el ámbito universitario o fuera del mismo, que destacan el rol de la universidad como actor estratégico en la promoción del desarrollo y convocan a estas instituciones a integrarse en diversos momentos del ciclo de las políticas (diseño, ejecución y evaluación). El nuevo contexto impulsó a que las universidades se posicionaran, a través del desarrollo de experiencias concretas, como actores estratégicos de interfase entre las políticas públicas y el desarrollo de sus comunidades.

## 6. Análisis del caso: dos momentos de observación, 1998-2003 y 2010-2013

El objetivo de este capítulo es presentar a través de qué estructuras la UNGS dio cuenta en los dos momentos de observación de este trabajo (1998-2003 y 2010-2013) de la vinculación con el territorio, cuáles son las unidades, oficinas, áreas, programas y/o proyectos mediante los cuales se canalizó la articulación con el entorno en acciones enmarcadas en la concepción de desarrollo local y regional, cuál es la orientación desde la política institucional al respecto en ambos períodos y cuáles son las orientaciones discursivas de los actores involucrados a la hora de valorar las capacidades y limitantes que tiene la universidad para desempeñarse como agente de desarrollo local o ser referente de este tipo de desarrollo. Para el relevamiento de los datos sobre proyectos, servicios y acciones con la comunidad se han considerado dos años testigo: 2003 y 2013.

Como se señaló en el capítulo 5, la relación con el territorio es considerada por la institución como uno de los ejes vertebradores de las funciones de docencia, investigación y extensión. Existen, desde el origen, espacios en la universidad en los cuales se llevan a cabo acciones que la involucran fuertemente con actores individuales y colectivos de su medio económico-productivo, social y cultural.

La organización académica en institutos incorpora las problemáticas del conurbano y de la industria como áreas significativas de articulación con las necesidades locales y regionales. Por otra parte, la institución cuenta con dos áreas, dependientes del rectorado, cuya misión es ser canal de comunicación entre la universidad y el territorio: el Centro de Servicios y el Centro de las Artes<sup>47</sup>. Además en todos los institutos se prevé la función de un Coordinador de Servicios.

Esta es la estructura mediante la cual la universidad desarrolló sus funciones en todos sus años de existencia. Sin embargo es posible observar particularidades asociadas a la concreción de la atención o vinculación con la problemática del entorno social y productivo de la institución en los dos momentos observados.

---

<sup>47</sup> Denominado Centro Cultural y de las Artes a partir de 2002 (Res. C.S. N°808/02).



## 6.1. Unidades, programas y proyectos año 2003

Al observar el registro tomado en el año 2003, se evidencia que las acciones de mayor relevancia realizadas para acercar la universidad a la comunidad en búsqueda de su desarrollo o mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes se enmarcaron en el Programa de Desarrollo Local (PDL), llevado adelante por el ICO entre los años 1998 y 2003. Sin desmerecer la tarea desempeñada por las estructuras previstas en el diseño institucional, el PDL contribuyó a generar tejidos asociativos con potencialidades para involucrarse en el mejoramiento de diversos ámbitos o dimensiones del territorio, instaló la problemática del desarrollo local y posicionó a la UNGS como referente en esta temática. En las páginas que siguen se presentan, en primer lugar, las iniciativas realizadas por el Centro de Servicios y el Centro Cultural y, en segundo lugar, las principales características y resultados de los programas específicos de vinculación con el territorio, donde se destaca el PDL.

### 6.1.1. Estructura prevista para canalizar la articulación con la comunidad

Durante la gestión comprendida entre los años 1998 y 2002 la universidad promovió la articulación con la región a través de la Fundación de la Universidad Nacional de General Sarmiento (FUNAS) y del vínculo con organizaciones sociales, funcionarios de gobiernos locales, organizaciones sindicales, ONGs. y organizaciones del sector productivo. Asimismo se establecieron relaciones de cooperación con el sistema educativo de la región en sus distintos niveles<sup>48</sup>.

A partir del año 1999 la UNGS cuenta con un Comité de Servicios a la Comunidad, en la órbita del Centro de Servicios, que coordina este tipo de acciones. De acuerdo con la información contenida en el Informe de gestión 2002, la institución promueve la articulación entre investigación, formación y servicios, en particular en relación con su región de referencia, pudiendo ser los servicios gratuitos o arancelados y agrupándose en los siguientes ejes temáticos: intercambios y desarrollos vinculados al sistema educativo secundario, terciario no universitario y de formación continua; asistencias y elaboración de estudios específicos para el sector industrial y Pymes y asistencias

---

<sup>48</sup> Universidad Nacional de General Sarmiento (2002), Informe final de gestión 1998-2002.



técnicas tanto a municipios de la región de referencia, como relacionadas con los niveles provincial y nacional.

Durante los años 1998 y 2002 se han llevado a cabo 38 servicios arancelados a terceros<sup>49</sup>. Estas actividades están orientadas a dar respuesta a las demandas específicas que se plantean desde la comunidad y las experiencias realizadas involucran principalmente al ICO, al IDEI y al Centro de Servicios de la universidad. A modo de ejemplo se mencionan las siguientes:

- Registro de la población objetivo del programa PROMIN
- Capacitación y asistencia técnica obras públicas en José C. Paz, Malvinas y San Miguel (Municipios)
- Estudio sobre economía popular urbana (UNICEF)
- Actores sociales e instituciones – Municipio de Moreno (FONCAP)
- Evaluación de impacto ambiental y factibilidad de uso y explotación de parcelas en Moreno (Cerámica Juan Stefani S.A.C.F.I.)
- Evaluación de programas sociales desde la perspectiva de los beneficiarios (Cámara de Diputados Pcia. de Bs.As.)
- Economía popular urbana: estrategias económicas de las unidades domésticas (Municipalidad de Moreno)
- Estudio de viabilidad para incubadoras de empresas en el Municipio de Moreno
- Análisis del impacto socioeconómico para habilitación de grandes supermercados (Dirección Pcial. de Comercio Interior Ministerio de la Producción de la Pcia. de Bs.As.)
- Evaluación ex -ante y verificación en campo de la información contenida en los Proyectos de prestaciones alimentarias comunitarias (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación – FOPAR)
- Intercambio de experiencias de capacitación y apoyo a Pymes (IDEB)
- Competitividad de Pymes – Tres de Febrero (UNQui y CFI)
- Género y Pymes (MCE)
- Asesoramiento y capacitación a las empresas proveedoras de YPF (YPF)
- Desarrollo de capacidades emprendedoras (UNSUR)

---

<sup>49</sup> No se tuvo acceso al dato del financiamiento comprometido en estos servicios.

- Promoción exportación en Pymes (FUNDES Argentina)
- Desarrollo de tramas productivas en el caso SIDERCA-SIDERAR (FUNDES Argentina), etc.

En año 2003 se llevaron a cabo 5 servicios no rentados y 8 rentados<sup>50</sup>, de acuerdo con el detalle que se adjunta en los cuadros:

Cuadro 1: Servicios no rentados según ámbito de ejecución, año 2003

Unidades/Institutos	N° Proy.	Area temática de los proyectos
Subtotal proyectos en Institutos	3	Inclusión educativa, inclusión social y desarrollo emprendedor
Subtotal proyectos en Unidades de Gestión Central	2	Inclusión social y desarrollo local
<b>Total proyectos</b>	<b>5</b>	

Fuente: Informe de gestión UNGS 2003

Cuadro 2: Servicios rentados según ámbito de ejecución, año 2003

Unidades/Institutos	N° Proy.	Area temática de los proyectos
IDEI	2	Desarrollo emprendedor, industria
ICO	4	Política social, gestión ambiental, salud
ICI	1	Política social
Unidades de Gestión Central	1	Política social, trabajo
<b>Total proyectos</b>	<b>8</b>	

Fuente: Informe de gestión UNGS 2003

El Informe anual de gestión 2003 destaca que a partir del desarrollo de los servicios rentados a terceros se ha avanzado en los siguientes aspectos: i) se generaron antecedentes y masa crítica relevante mediante la asistencia técnica al sector público desde las áreas de investigación de los Institutos, ii) se desarrollaron importantes vínculos con organizaciones de la sociedad civil que operan en la asistencia a los

<sup>50</sup> No se tuvo acceso al dato del financiamiento comprometido en estos servicios.

sectores vulnerables en el contexto de crisis social y, iii) los servicios llevados a cabo permitieron la configuración de equipos conformados por docentes investigadores, estudiantes avanzados y graduados para abordar diversas problemáticas.

### Centro Cultural

El Centro Cultural se creó en el año 2002 y el Centro de las Artes pasó a formar parte de esta nueva unidad junto con el Programa de Formación Continua No Formal y el Museo Interactivo de Ciencias, Tecnología y Sociedad.

El objetivo del Centro es cooperar con las personas e instituciones de la comunidad que brindan servicios culturales y promover la articulación y el fortalecimiento de los vínculos entre artistas, instituciones y trabajadores culturales en diversas disciplinas artísticas.

De acuerdo con datos del Informe anual de gestión 2003, durante ese año se realizaron en el Centro Cultural exposiciones de artistas plásticos locales, muestras de talleres y de microemprendimientos y varios contingentes de alumnos de escuelas de la región visitaron el Museo Interactivo “Imaginario”.

Asimismo, en el marco del Programa de Formación continua no formal se relevaron las demandas de instituciones de la región y se trabajó en la exploración de actividades de interés entre docentes de la zona y posibles usuarios. Como resultado de esta tarea se programaron cursos sobre: implementación de tecnologías de comunicación en el aula, estrategias de gestión en instituciones educativas, Internet y sistema de información geográfica.

A través del Centro de las Artes se realizaron encuentros de promotores culturales y se trabajó particularmente en encuentros barriales de arte, comunicación, organización para las economías solidarias y participación democrática de los vecinos denominados “¡Aguante la cultura!”. Los encuentros se realizaron en un total de 5 barrios y participaron de los mismos alrededor de 50 organizaciones (clubes, escuelas, centros culturales, sociedades de fomento, etc) y 2.600 personas.

Por otra parte, en el mismo año, el Centro de las Artes realizó un total de 13 talleres (murga, electricidad, cerámica, radio comunitaria y cultura) en 7 barrios, de los cuales participaron 274 personas, como así también, 11 talleres (plástica, sonido y grabación, literario, ensambles musicales, teatro, informática, etc) en las sedes de la UNGS, con una participación de 218 personas.

Además de los contenidos puntuales, a través de los talleres en barrios se trabajó en problemas comunitarios compartidos, en especial en las posibilidades de generar microemprendimientos productivos a partir de la asociación y potenciación de conocimientos previos (panadería, cría de caracoles, talabartería, huerta, radio comunitaria, objetos utilitarios de cerámica y arreglos de electricidad).

#### Secretaría General

La Secretaría articuló las relaciones con la Fundación de la Universidad Nacional de General Sarmiento (FUNAS), organizó los contactos con la comunidad y difusión de las acciones (Plan Maestro, proyecto guardería, seminarios y talleres). En este sentido, estableció importantes relaciones políticas con los municipios y los gobiernos provinciales y nacionales, articuló acciones que derivaron en convenios y programas de trabajo con el sistema educativo en todos sus niveles, con organismos de derechos humanos, con organizaciones públicas y privadas, productoras de programas culturales, asumió distintos compromisos con la comunidad e impulsó proyectos que dieron respuesta a pedidos efectuados por vecinos de las zonas aledañas a la Universidad (ej: apertura de escuela de adultos).

#### 6.1.2. Programas específicos de vinculación con el territorio

##### UNIDESARROLLO:

En abril de 2001 se constituyó la Red Interinstitucional Universitaria UNIDESARROLLO con la integración de cuatro casas de altos estudios: la Universidad Nacional de San Martín, Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de Luján y Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Pacheco.

Esta red tiene como propósito delinear una política integral de desarrollo en la región de influencia, que articule el conjunto de la oferta académica, de investigación, de extensión y servicios, junto con las estrategias regionales empresarias y de los organismos gubernamentales nacionales, provinciales y municipales que operan en el territorio. Se plantea el desarrollo en las siguientes áreas: el sistema educativo en todos los niveles; el desarrollo socioeconómico, cultural e institucional de los sistemas de producción de base territorial, urbano del hábitat, asociativos de producción y de empleo, de atención a las pequeñas y medianas empresas; el desarrollo institucional del sector público de la región y el sistema de innovación científico tecnológico<sup>51</sup>.

En el año 2003, en el marco de UNIDESARROLLO y como parte del Programa de Promoción al Desarrollo Local (el cual se presenta en el siguiente subtítulo) se han llevado a cabo intervenciones a nivel barrial referidas a la capacitación de promotores de desarrollo local para la puesta en marcha de emprendimientos de economía solidaria (Barrio San Atilio) y de apoyo a procesos de promoción municipal del desarrollo local en La Matanza, Moreno (a cargo de la UNGS), San Fernando, Luján y San Martín.

Programa de Desarrollo Local:

Si bien la problemática del enraizamiento con el medio social de pertenencia forma parte de los propios orígenes de la universidad, de su identidad y de los aspectos simbólicos que van conformando la cultura de la organización, el Programa de Desarrollo Local (PDL) representa una de las primeras señales de la institución en asociar los objetivos de vinculación con el entorno al marco teórico-conceptual del desarrollo local. Desde la perspectiva del programa promover el desarrollo local significó impulsar un proceso de construcción colectiva sustentado en una dinámica de articulación de actores locales que tendiera al crecimiento del capital sinérgico de la zona, entendiendo por tal a la trama de relaciones que vinculara a los distintos actores y que constituyera un recurso clave para poner en marcha un proyecto de desarrollo local<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Ver sitio web UNIDESARROLLO, [http://www.ungs.edu.ar/unidesarrollo/?page\\_id=2](http://www.ungs.edu.ar/unidesarrollo/?page_id=2)

<sup>52</sup> Universidad Nacional de General Sarmiento, Boletín informativo del programa de desarrollo local, N°5, Mayo de 2000, p.2

El desarrollo local, en la perspectiva del PDL, se asoció a un desarrollo integral y equitativo que debía combinar competitividad con sustentabilidad social y ambiental, así como contar con la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas. La estrategia se orientó al fortalecimiento de los recursos locales y a la promoción de la capacidad asociativa de las personas e instituciones de la región.

A través de la implementación del programa (1998-2003) se difundió la perspectiva del desarrollo local como estrategia de cambio, se posicionó a la UNGS como actor comprometido con la difusión de este debate y dinamizador de este proceso y se implementaron, junto con diversos actores locales, proyectos de intervención social (fortalecimiento de la trama institucional y de los procesos de desarrollo local).

Es posible identificar 3 etapas en el desarrollo del PDL<sup>53</sup>:

1. (1998-2000) etapa de instalación, difusión a través de la implementación de actividades como encuentros y talleres de capacitación abiertos a toda la comunidad, publicaciones, videos, asistencias técnicas a organismos públicos y no gubernamentales y talleres de sistematización de experiencias.
2. (2000-2002) etapa de implementación de proyectos de intervención social específicos gestionados con otros actores locales a partir de demandas y propuestas surgidas desde instituciones locales.
3. (2002-2003) etapa de priorización de una propuesta de intervención más concentrada territorialmente. Se trabajó en barrios de la región, sobre cuestiones que los pobladores consideraran más pertinentes, con el objetivo final de promover la creación y/o consolidación de un espacio de concertación del barrio.

Las líneas de trabajo implementadas por el PDL tendieron a fortalecer la trama institucional local y los tejidos asociativos como sostenes básicos de los procesos de desarrollo local y se relacionaron con la promoción de los derechos sociales y ciudadanos, el fortalecimiento de redes culturales y comunitarias barriales, distritales y regionales; el fortalecimiento institucional de organizaciones comunitarias; el fortalecimiento de la escuela como agente del desarrollo local; la articulación entre

---

<sup>53</sup> Ver Fournier, Marisa y Graham, María, (2005): *Cinco hipótesis para re-pensar la relación entre universidad y desarrollo* en Rofman, Adriana (comp.) *Universidad y Desarrollo Local, Aprendizajes y desafíos*. Prometeo, Buenos Aires, y UNGS, Informe de gestión 2002.

comunicación y desarrollo local; el apoyo a la gestión legislativa local; la prevención comunitaria de la salud; el apoyo a la actividad productiva local; la gestión local del hábitat; la vinculación entre identidad, patrimonio y desarrollo local y el desarrollo local a escala barrial.

Entre los logros mencionados por los responsables del programa<sup>54</sup> se destaca el haber difundido la perspectiva del desarrollo local entre las instituciones estatales locales y provinciales como concepción alternativa de desarrollo, como problema complejo que integra dimensiones económicas, sociales, culturales e institucionales y resignifica el papel de los actores individuales y colectivos, de las organizaciones sociales y sus capacidades relacionales y de interpretación del contexto. En esta línea (hasta el año 2003) se capacitaron alrededor de 1.000 agentes de instituciones gubernamentales y sociales, se han generado y fortalecido alianzas con organizaciones locales (aproximadamente 100 organizaciones involucradas con la problemática local mantienen una relación cercana y permanente con el programa<sup>55</sup>) y se ha contribuido a la articulación de organizaciones y al surgimiento de tejidos asociativos con potencialidades para el sostenimiento de experiencias de intervención local.

Durante el año 2003 se implementaron actividades de actualización y mejoramiento de la calidad educativa en la región a partir de intervenciones llevadas a cabo por el IDH en el marco del “Proyecto de trabajo conjunto entre la UNGS, institutos terciarios y escuelas secundarias para el mejoramiento de los logros en los aprendizajes – PROYART-” y el proyecto “Apoyo a comedores populares organizados en Red”, que brindó asistencia técnica, capacitación y asesoramiento organizacional a organizaciones comunitarias.

El Informe final de gestión 1998-2002, señala que el PDL posibilitó: articular actores, realizar proyectos conjuntos, posicionar a la UNGS como agente de desarrollo local, instalar la perspectiva de desarrollo local en la comunidad de referencia, capacitar y generar un aprendizaje dentro de la institución relativo al alcance que se pretendía al evolucionar el perfil original del programa de jornadas, seminarios, asistencias técnicas a proyectos de intervención en la comunidad.

---

<sup>54</sup> Valoraciones relevadas a través de las entrevistas realizadas y en informes de resultados y/o difusión.

<sup>55</sup> Datos tomados de la cartilla de Difusión del PDL.

### Posgrados sobre Desarrollo local:

En el ICO comenzó a dictarse en el año 2001 el curso de posgrado sobre Desarrollo local en áreas metropolitanas y en el año 2003 se diseñó y aprobó la carrera de Especialización en Desarrollo Local en Regiones Urbanas. A su vez, en 2004 empezó a dictarse el curso de Posgrado Economía Social y Desarrollo Local que derivaría en la Maestría en Economía Social. La especialización y la maestría están acreditadas por la CONEAU y continúan dictándose.

### Algunas reflexiones sobre unidades, programas y proyectos año 2003

La actividad desplegada por los distintos ámbitos y programas mencionados junto con el desarrollo de los proyectos de investigación que intentan reflexionar y buscar alternativas para el desarrollo integral de la zona de referencia inmediata de la institución en particular y de la Región Metropolitana de Buenos Aires en general, tiene efectos tanto hacia adentro de la universidad como sobre su contexto, más allá de los sectores específicos sobre los cuales se buscan los impactos directos.

La concreción del mandato original, el compromiso de la institución con los objetivos de vinculación con el territorio y con su desarrollo forman parte de un proceso que la UNGS se propuso en su etapa fundacional y que comenzó a desplegarse en la etapa de institucionalización (1998-2002).

En dicha etapa y, como resultado de las acciones mencionadas, se fueron construyendo líneas de trabajo, se empezaron a identificar actores y espacios con mayor predisposición hacia la vinculación con el entorno a través de experiencias concretas de desarrollo local (sean o no reconocidas en estos términos), se fueron acumulando aprendizajes y generando reflexiones y discursos acerca de concepciones de desarrollo local, de las dimensiones a trabajar (económica, social, político-administrativa), de las variables del entorno que debían considerarse en este tipo de procesos y de las metodologías, estrategias y modalidades de intervención.



Hacia afuera, la universidad comenzó a posicionarse como un actor local preocupado por el desarrollo integral de la región y con capacidades para responder a las necesidades planteadas desde la comunidad. Asimismo empezó a fortalecerse un canal de vinculación con el medio social particularmente a través de los alumnos de la UNGS<sup>56</sup> y de las organizaciones de la sociedad civil que se comprometieron en la cogestión de los proyectos de intervención.

Desde la perspectiva que se intenta adoptar en este trabajo se observa que a partir de la etapa de institucionalización comenzó a transitarse un proceso de construcción de conocimiento alrededor de la puesta en práctica de experiencias de desarrollo local, en las cuales la UNGS aparece como actor local estratégico, dinamizador de las iniciativas. En dicho proceso, que no es lineal, se pone en juego la interacción entre integrantes de la institución que se hacen eco del mandato relativo al desarrollo local y sus distintas perspectivas sobre este objetivo y se interpelan los canales previstos para la articulación de las acciones, como así también los vínculos y las alianzas que se van generando hacia fuera de la universidad y que la posicionan como actor comprometido con el entorno y con opinión respecto de los objetivos y metodologías implicadas en el desarrollo de su territorio.

Este proceso de construcción de conocimiento, de “ponerse de acuerdo” sobre el rol de la universidad en su vínculo con la comunidad, de reconocer los socios estratégicos del entorno, identificado en uno de los momentos de observación de este trabajo (1998-2003), es un proceso abierto (al observar el objeto de estudio en el segundo momento: 2010-2013), en el cual se ponen en evidencia tensiones relativas a las dinámicas de las instituciones universitarias y al desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión.

---

<sup>56</sup> La universidad contaba en 2003 con una matrícula cercana a los 5.000 estudiantes procedentes principalmente de nueve partidos del área Noroeste de la Región Metropolitana. La zona de mayor afluencia estaba conformada por los partidos de Partidos de José C. Paz, Malvinas Argentinas y San Miguel (integrantes originalmente del Municipio de General Sarmiento) y el de Moreno.

## 6.2. Unidades, programas y proyectos año 2013

Durante la gestión comprendida entre 2010 y 2014 la universidad respondió al llamado realizado por diversos ministerios y se involucró en la implementación de políticas públicas dirigidas a la comunidad, como por ejemplo los programas, Argentina Trabaja<sup>57</sup>, Fin.Es<sup>58</sup>, Jóvenes por más y mejor empleo<sup>59</sup>, Formación de promotores en Salud<sup>60</sup>, etc.

A su vez, desde la Secretaría de Políticas Universitarias, surgieron distintos programas a través de los cuales se convocó a las universidades a desarrollar proyectos de acción con el territorio, entre los cuales se destaca, el Programa de Voluntariado<sup>61</sup>.

Asimismo, desde la propia universidad, se generaron actividades de formación junto con organizaciones comunitarias, como diplomaturas de formación artística, de derechos humanos, de género, etc.

En este segundo momento de observación se evidencia el fortalecimiento de las estructuras previstas en el diseño institucional como ámbitos de articulación de la acción con la comunidad. Se resignificó en este sentido la tarea desarrollada por el Centro de Servicios, el Centro Cultural y la Secretaría General, instalándose la problemática de la vinculación con el territorio como uno de los ejes estratégicos orientadores de la gestión 2010-2014 y, decididamente, involucrando a las unidades de gestión central.

---

<sup>57</sup> El Programa Argentina Trabaja se propone crear oportunidades de inclusión y mejoramiento de la calidad de vida de las familias y de los barrios más vulnerables, a través de la formación de cooperativas de trabajo para la realización y/o mantenimiento de obras de infraestructura y/o saneamiento. Tiene por objetivo la creación de puestos de trabajo, la capacitación y promoción de la acción cooperativa.

Ver: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/argentinatrabaja/ywww.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/i1/ArgentinaTrabaja/4.%20Gu%C3%ADa%20informativa.pdf>

<sup>58</sup> El Plan de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios (FINES) tiene por objetivo brindar a jóvenes y adultos que no han podido terminar su escolaridad el apoyo y las herramientas necesarias para culminar sus estudios. Ver: <http://portal.educacion.gov.ar/secundaria/programas/plan-fines/>

<sup>59</sup> El objetivo del programa es generar oportunidades de inclusión social y laboral de los jóvenes a través de acciones integradas que les permitan identificar el perfil profesional en el cual deseen desempeñarse, finalizar su escolaridad obligatoria, realizar experiencias de formación y/o de prácticas calificantes en ambientes de trabajo, iniciar una actividad productiva de manera independiente o insertarse en un empleo. Ver: <http://www.trabajo.gov.ar/jovenes/>

<sup>60</sup> El objetivo es formar Promotores de Salud que contribuyan al mejoramiento de la salud de sus comunidades.

<sup>61</sup> Ver capítulo 4.

El contenido de este apartado se estructura fundamentalmente a partir de las acciones promovidas por el Centro de Servicios.

#### 6.2.1. Centro de Servicios a la Comunidad

Si bien este ámbito existió desde el origen de la institución, a partir de la gestión iniciada en 2010, se revalorizó su función. El Centro de Servicios se propone apoyar la misión de la Universidad relativa a acompañar los acontecimientos y los cambios que operan en la sociedad interviniendo en la transformación de la realidad a través de sus acciones con la comunidad (Informe de gestión 2013).

Siguiendo la definición de su sitio web, el Centro de Servicios a la Comunidad es la unidad de vinculación entre estudiantes, investigadores docentes, personal técnico-administrativo no docentes y la comunidad, asumiendo como funciones principales la gestión, promoción y visibilización de los servicios y acciones con la comunidad.

Las líneas de trabajo formuladas para el Centro en el año 2010 identificaban la necesidad de poner en valor este ámbito e incluían, entre otras, los siguientes objetivos: detectar necesidades estratégicas para el desarrollo económico, político, social y cultural (en especial de la región de referencia de la UNGS) para orientar la gestión de los servicios y acciones con la comunidad; enmarcar las acciones en un programa de desarrollo regional y local que involucre diversas temáticas y áreas organizativas de la UNGS (educación, comunicación y arte; producción y trabajo, economía social, ecología, gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil); relevar el potencial del complejo cultural que tendrá la universidad, poniéndolo al servicio del desarrollo local y regional; dar respuesta a demandas específicas de la comunidad y de la región promoviendo la discusión colectiva sobre el papel de la universidad en estos procesos; orientar a los investigadores docentes sobre el rol que tiene la universidad en los servicios y acciones con la comunidad; fortalecer la transferencia; promover la incorporación de esta línea de acción universitaria en el sistema nacional y provincial de asignación de recursos, etc<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Ver Rinesi, Eduardo, Kohan, Gustavo y otros (2010), Plataforma electoral y programa de trabajo para el período 2010-14: pág 18-19.

La política del Centro de Servicios se relaciona entonces, en estos últimos años, con conducir su intervención hacia los servicios y acciones con la comunidad y no sólo como unidad de gestión administrativa de servicios y orientarlo hacia el desempeño de funciones sustantivas con relación a dichas acciones (formulación de iniciativas, promoción, intervención en la gestión, visibilización).

En las siguientes viñetas se describen las actividades promovidas desde el Centro de Servicios durante el año 2013<sup>63</sup>.

- Convocatorias internas y externas de proyectos de vinculación con el territorio

Una de las funciones del Centro de Servicios es acompañar las presentaciones de distintas áreas de la UNGS a convocatorias internas y externas vinculadas a las acciones con la comunidad, siendo los resultados para el año 2013, los siguientes:

Desde el año 2007 la UNGS creó el “Fondo Estímulo al Fortalecimiento de los Servicios No Rentados y Acciones con la Comunidad”, mediante el cual se han realizado hasta 2013 un total de 7 convocatorias anuales y se han financiado 54 proyectos<sup>64</sup>. En la última convocatoria se seleccionaron 4 proyectos distribuidos entre el ICI, el ICO, el IDEI y la Secretaría de Investigación.

Respecto de las convocatorias externas, como ya se ha señalado, desde mediados de la década del 2000 se multiplicaron los programas surgidos desde distintos Ministerios que convocan a las Universidades a sumarse a la implementación de acciones concretas para el fortalecimiento y desarrollo de sus entornos locales y regionales<sup>65</sup>.

En el año 2013 la UNGS obtuvo 5 proyectos en el marco del Programa Voluntariado-SPU, 1 proyecto en la convocatoria MINCyT PROCODAS 2013 Proyectos de Tecnologías para la Inclusión Social, 1 proyecto en la convocatoria Universidad en los Barrios, los Barrios en la Universidad-SPU, 1 proyecto en la convocatoria Universidad, Diseño y Desarrollo Productivo-SPU, 7 proyectos correspondientes a la convocatoria de

---

<sup>63</sup> Las acciones mencionadas en esta sección se tomaron del Informe de Gestión 2013, pág 323-334.

<sup>64</sup> El Fondo Estímulo se conforma con la asignación del 50% de remanente institucional de los servicios rentados a terceros más una suma fija de \$40.000 para su constitución.

<sup>65</sup> Ver capítulo 4.

Extensión Universitaria-SPU: Universidad, Estado y Territorio<sup>66</sup> y 3 proyectos de la convocatoria del MINCyT Cultura Científica<sup>67</sup>.

El total de servicios no rentados o acciones con la comunidad fue en 2013 de 22 proyectos con un financiamiento de \$875.829, distribuidos entre los 4 Institutos que conforman la Universidad, las Secretarías General y de Investigación y los Centros Cultural y de Servicios. De este conjunto, 14 recibieron financiamiento de la Secretaría de Políticas Universitarias (\$631.582), 4 del MINCyT (\$134.124) y 4 de la propia UNGS a través del Fondo Estímulo (\$110.123).

Cuadro 3: Servicios no rentados según institución financiadora, año 2013

Institución financiadora	N° Proy.	%	Montos \$	%
7° convocatoria Fondo Estímulo	4		110.123	
<b>Subtotal UNGS</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>110.123</b>	<b>13</b>
Voluntariado Universitario	5		123.060	
Extensión Universitaria	6		239.040	
Universidad y Barrios	1		60.000	
Articulación con escuela secundaria	1		199.982	
Universidad y desarrollo productivo	1		9.500	
<b>Subtotal SPU</b>	<b>14</b>	<b>64</b>	<b>631.582</b>	<b>72</b>
Cultura científica	3		92.780	
PROCODAS	1		41.344	
<b>Subtotal MINCyT</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>134.124</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>875.829</b>	<b>100</b>

Fuente: Informe de gestión UNGS 2013

<sup>66</sup> La convocatoria tuvo como objetivos a) vincular a la universidad con el territorio a partir del desarrollo y ejecución de proyectos junto a organizaciones sociales, políticas, culturales, sindicales o instituciones estatales de nivel local. b) Identificar y ejecutar políticas de extensión cuyo impacto social genere acciones de inclusión, mejoras en la calidad de vida, y contribuya a un crecimiento personal y colectivo de los ciudadanos de nuestro país y c) aportar conocimiento generado en la Universidad en el proceso de ampliación y consolidación de las capacidades del Estado en todos sus niveles. Uno de los requisitos fundamentales de la convocatoria fue la necesidad de que los proyectos se articulen con alguna organización social o estatal desde la génesis misma de la iniciativa.

<sup>67</sup> El detalle de estos proyectos se presenta en el Anexo.

En cuanto a la distribución de los proyectos y del financiamiento entre Institutos y Unidades de gestión central, se observa una distribución equilibrada para ambas variables.

Cuadro 4: Servicios no rentados según ámbito de ejecución, año 2013

Unidades/Institutos	N° Proy.	Montos \$	%
Subtotal proyectos en Institutos	10	450.462	51.5
Subtotal proyectos en Unidades de Gestión Central	12	425.367	48.5
<b>Total proyectos</b>	<b>22</b>	<b>875.829</b>	<b>100</b>

Fuente: Informe de gestión UNGS 2013

Estas cifras, sumadas al crecimiento observado entre los años 2007 y 2013, dan cuenta del impulso generado desde la Secretaría de Políticas Universitarias para este tipo de proyectos. La vinculación entre Universidad y territorio se convirtió en uno de los ejes de la política pública implementada fundamentalmente por los Ministerios de Educación y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, generándose una dinámica importante con las instituciones universitarias que respondieron a este llamado.

Cuadro 5: Servicios rentados según ámbito de ejecución, año 2013

Instituto	N° Proyectos	%	Montos (\$)	%
IDEI	2	18	105.233	6.9
ICO	4	36.3	801.892	52.7
IDH	5	45.4	613.551	40.4
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>1.520.666</b>	<b>100</b>

Fuente: Informe de gestión UNGS 2013

- Participación en Redes asociadas al desarrollo del territorio

La necesidad de fortalecer los tejidos asociativos para impulsar las acciones con el territorio se refleja en la conformación de redes que integran a las Universidades

Nacionales con diversos propósitos. Se suman, de este modo, a la red UNIDESARROLLO, otras dos: la Red ViTec y la REXUNI.

Red Unidesarrollo: la UNGS continuó trabajando en la Red. En 2012, a la conformación original se agregó la Universidad Nacional de Moreno. El programa de estudio de Cuencas de los Ríos Luján y Reconquista y la red de Bibliotecas son las dos intervenciones prioritarias de esta red. Además durante 2013 se implementaron total o parcialmente proyectos con financiamiento de la Secretaría de Políticas Universitarias relativos a formación de agentes de gobiernos locales, ronda de proyectos, discapacidad y creación de un Observatorio de Empleo.

Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales (Red ViTec): la Red está integrada por 47 universidades de gestión pública y 7 Institutos universitarios. Sus objetivos se relacionan, entre otros con, la articulación con el medio social, productivo y gubernamental, la difusión, la profesionalización, la asistencia técnica, etc<sup>68</sup>. Durante 2013, la UNGS participó de la XIX Reunión plenaria de la Red y de las Jornadas organizadas en la Universidad Nacional de Chaco Austral.

REXUNI (Red de Extensión Universitaria): la Red fue creada por el CIN en el año 2008, con el propósito de “generar, promover y difundir políticas de Extensión Universitaria, con el objeto de fortalecer la construcción de una Universidad democrática, solidaria y socialmente comprometida”<sup>69</sup>. Durante 2013, la UNGS participó en los plenarios realizados en los meses de abril, julio, septiembre y diciembre.

---

<sup>68</sup> Objetivos de acuerdo con sitio de la red: Promover un rol protagónico de las UUNN en la discusión de Políticas de I+D+i, constituir instancias de coordinación y articulación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, compartir experiencias de vinculación tecnológica con el medio social, productivo y gubernamental, difundir en la sociedad el aporte del sistema universitario al desarrollo y la transferencia de conocimientos, articular con otras entidades y redes nacionales e internacionales, contribuir al desarrollo y profesionalización de las áreas de vinculación tecnológica de UUNN, asesorar técnicamente a las Comisiones de Ciencia, Técnica y Arte, de Relaciones y de Extensión del CIN, así como a la SPU, a la SCTIP y a toda otra área de gobierno con intervención en la temática, formar Recursos Humanos en temas propios de la RED. <http://www.redvitec.edu.ar/paginas/index/objetivos>.

<sup>69</sup> Ver sitio de la REXUNI: <http://www.rexuni.edu.ar/informacion/nace-la-red-nacional-de-extension-universitaria>.

- Acciones con la comunidad:

#### Diplomatura en Derechos Humanos y Estrategias de Intervención en el Territorio:

Esta diplomatura se inició en el año 2013 a partir del servicio rentado a terceros “Fortalecimiento del Sistema de Protección de los Derechos Humanos” y como respuesta a la demanda de formación vinculada a la temática realizada por organismos públicos y organizaciones sociales. La Diplomatura se orienta a la intervención en el territorio y está dirigida a organizaciones sociales y comunitarias, docentes, estudiantes, funcionarios públicos locales, provinciales y nacionales.

Es interesante señalar que la diplomatura culminó con 46 graduados y 12 proyectos de intervención en distintos barrios de las localidades de influencia de la UNGS, formulados a partir de demandas concretas de los participantes, con la colaboración de los docentes y los cuales se ejecutarán con el acompañamiento del Centro de Servicios a la Comunidad <sup>70</sup>.

Esta experiencia y los proyectos resultantes, representan un ejemplo de cómo incluir a los actores externos de la universidad en la institución, cómo involucrar a la comunidad desde el momento mismo del diseño de las estrategias de intervención. Si bien desde lo teórico, lo conceptual, se plantea la necesidad de este acercamiento entre el saber académico y los conocimientos y las experiencias del entorno y se le pide a las instituciones ser permeables a las demandas de dicho contexto, en la práctica no resulta tan claro encontrar los canales o dispositivos apropiados para que se produzca el encuentro entre el conocimiento construido por los actores de la comunidad con los saberes propios de la institución.

#### Foro Hacia otra economía:

Durante 2013 la UNGS trabajó en la organización del tercer Foro Nacional, el cual se realizó en Santiago del Estero y participaron 500 personas de todo el país. La UNGS estuvo presente mediante integrantes del Consejo Social, FinES, cooperativistas e integrantes de la Unidad Ejecutora del Programa Argentina Trabaja en la UNGS,

---

<sup>70</sup> Las temáticas de los proyectos se relacionan con: violencia contra las mujeres, derecho a la salud y derecho al medio ambiente, mejoramiento de barrios, violencia escolar, derechos de los pueblos originarios y educación bilingüe, inserción laboral para jóvenes, integración de actividades culturales, etc.



estudiantes de las diplomaturas de Economía Social, Derechos Humanos y Promotores de Salud. Por otra parte la universidad participó en los foros regionales y en la realización del primer Foro Local llevado a cabo en la Universidad de José C. Paz.

#### El Programa Argentina Trabaja:

En 2013 se aprobó el segundo convenio de cooperación con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para la implementación del Programa de ingreso social con trabajo “Argentina Trabaja”, con el objetivo de “generar espacios socio ocupacionales y productivos que favorezcan el desarrollo de las capacidades humanas y sociales de los cooperativistas del Programa”. Los ejes de trabajo fueron una huerta agroecológica demostrativa en la universidad, la articulación con la Asociación Civil En Acción y la Parroquia San Pablo para la construcción de un espacio deportivo y una propuesta de desarrollo de capacidades de herrería. En palabras de la Comisión de Seguimiento del Programa, “este proceso ha significado la participación en la implementación de una política pública con impronta propia de la UNGS”. La UNGS colaboró en la obtención de financiamiento para la profundización de algunas de las experiencias; así la Secretaría de Economía Social a través de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Desarrollo Social financió cuatro proyectos: herrería, cerámica, infraestructura para ferias y parquización<sup>71</sup>.

#### 6.2.2. Secretaría General

La Secretaría General tiene, para la gestión iniciada en 2010, un papel fundamental en la implementación de un plan integral de desarrollo local y regional, siendo sus propósitos en este sentido, favorecer el encuentro entre actores de la comunidad y de la institución y, para ello, trabajar articuladamente, hacia el interior de la universidad, con el Centro de Servicios, la Secretaría Académica, la Secretaría de Investigación, el Centro Cultural y con los Institutos e interactuar hacia el exterior con el sistema educativo, con el mundo de la producción y el trabajo, con los gobiernos locales y con las organizaciones

---

<sup>71</sup> Ver análisis de esta experiencia en Melgarejo, Mariana (2014), “El Argentina Trabaja en la UNGS: aprendizajes y desafíos del “abrir hacia adentro”, en Costanzo Valeria; Maidana, Daniel; Mangas, Martín y Melgarejo, Mariana, Más derechos, más voces, más participación. Innovaciones democratizadoras en el gobierno universitario. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

sociales <sup>72</sup>. La Secretaría General ha realizado una intensa vinculación con el sistema educativo local, regional y provincial y con las organizaciones sociales y políticas del territorio.

Entre las tareas desarrolladas, resulta interesante destacar la puesta en marcha del Presupuesto Participativo, como herramienta novedosa para la formulación, seguimiento y control de ejecución de recursos públicos, en el cual se involucra a la comunidad universitaria en la definición de las prioridades a atender y el destino de las inversiones, abriendo espacios más democráticos al ponderar por igual las voces de todos los claustros de la universidad<sup>73</sup>.

### 6.2.3. Centro Cultural



A través de la labor de sus equipos y áreas de trabajo, el Centro Cultural impulsa y acompaña los acontecimientos e iniciativas que protagoniza la comunidad en la promoción y difusión de la cultura, la educación continua no formal y el mejoramiento de la alfabetización científico-tecnológica. En la búsqueda de estos objetivos, mantiene como valores de referencia una conducta ética, una vocación transformadora, la defensa de la pluralidad de ideas y de expresión, el compromiso social, la voluntad de consenso, la atención a la diversidad, la libertad creadora y el respeto al medio ambiente.<sup>74</sup>

La actividad del Centro Cultural está organizada a partir de seis espacios de trabajo: el Programa de Formación Continua no Formal, el Museo Interactivo de Ciencia,

<sup>72</sup> Ver Rinesi, Eduardo, Kohan, Gustavo y otros (2010), Plataforma electoral y programa de trabajo para el período 2010-14: pág 19-23.

<sup>73</sup> En diciembre de 2012 se aprobó por Resolución del Consejo Superior una partida específica de recursos no recurrentes para ser asignada a través de esta herramienta (38% de la partida de recursos no recurrentes), definiéndose su destino durante 2013. En diciembre de 2013 el Consejo Superior volvió a aprobar una partida de presupuesto para ejecutar con esta modalidad. Ver análisis de esta herramienta en Mangas, Martín (2014), "El presupuesto participativo en la UNGS: un recorrido para dotar de más democracia la asignación de los recursos públicos" en Costanzo Valeria; Maidana, Daniel; Mangas, Martín y Melgarejo, Mariana, Más derechos, más voces, más participación. Innovaciones democratizadoras en el gobierno universitario. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

<sup>74</sup> Ver página del Centro Cultural: [http://www.ungs.edu.ar/ms\\_ungs/?p=1942](http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/?p=1942)

Tecnología y Sociedad, el Centro de las Artes, y más recientemente el Espacio Memoria, el Museo de la Lengua y las iniciativas de Cultura Campus<sup>75</sup>.

Programa de Formación Continua no formal y Capacitación para el Trabajo:

Este programa se plantea como objetivo rector responder al conjunto de necesidades de capacitación y actualización que demanda la sociedad, a partir de las transformaciones que vienen produciéndose en los servicios, en los sistemas productivos y en el Estado. En concordancia ofrece a la comunidad del área de influencia de la UNGS, diplomaturas, cursos y talleres que puedan capitalizar los conocimientos provenientes de la actividad de investigación de la universidad, como soporte de su oferta de grado y que contribuyan a la preparación de la comunidad para la vida y el trabajo.

La actividad del programa se organiza alrededor de distintas áreas: derechos humanos, género, formación docente, formación y capacitación de funcionarios públicos (en sus diversos niveles), informática, comunicación, calidad, procesos de mejora continua, idiomas, artes (nueve diplomaturas orientadas a diferentes temáticas: formación integral del actor, autogestión teatral, arte digital, prácticas de ensamble de diferentes géneros musicales, danzas folclóricas y bailes populares, entre otros).

Museo Interactivo de Ciencia, Tecnología y Sociedad:

Tiene como propósito trabajar para el desarrollo de la comunidad, mediante el acercamiento del conocimiento científico a través de la experimentación. Para ello se centra en el análisis de fenómenos naturales y sociales y en la generación de experiencias que permitan el contacto con el medio ambiente y con desarrollos tecnológicos, procesos sociales, económicos, físicos, matemáticos y químicos. Como centro didáctico y recreativo, brinda a la comunidad educativa y al público en general nuevos recursos para aprender y reflexionar, a partir de la diversión y la participación activa.

---

<sup>75</sup> Ver Informe anual de gestión 2013, pág. 345.

### Centro de las Artes:

Este centro se ha propuesto como ejes de trabajo promover el derecho de toda la población a la participación activa en la actividad artística y cultural, brindarle capacitación en todas las ramas del lenguaje artístico y comunicacional, ofrecer ámbitos de innovación, investigación y experimentación para la creación artística, fomentar la articulación entre artistas, organizaciones comunitarias y medios de comunicación locales, para el desarrollo de actividades socioculturales y la difundir la obra de los artistas de la región. En línea con estos objetivos ofrece cursos y talleres en diferentes áreas de formación artística (música, artes plásticas, danza, literatura, comunicación, fotografía, creación artística, formación de líderes socioculturales, entre otros).

En el centro de las Artes se asienta el Proyecto de Escuelas Itinerantes, la edición de la revista cultural “El Cielo” y los talleres de artes, comunicación, oficios y encuentros de participación cultural comunitaria “¡Aguante la cultura!”. Además, promueve ciclos de cine en escuelas, barrios, comedores y otras organizaciones de la sociedad, la realización de concursos literarios y coordina las presentaciones del coro, de la orquesta y de los grupos de teatro de la UNGS. Desde hace casi una década coordina el Ciclo “Reencuentros con Pueblos Originarios” que promueve la difusión de la cultura indígena y el respeto e integración de las diversas matrices culturales originarias americanas.

### Espacio Memoria:

El Programa Memoria y Territorio, tiene por principal objetivo generar un espacio de formación, documentación y producción de materiales referidos al pasado reciente, especialmente a los procesos sociales y políticos acontecidos en la zona noroeste de la Provincia de Buenos Aires<sup>76</sup>. Plantea como ejes la investigación, la producción, la preservación y la sistematización de documentación, en diálogo permanente con escuelas, organizaciones del Estado y de la sociedad civil que desarrollen acciones referidas a la memoria y a los derechos humanos. Es un espacio que también privilegia

---

<sup>76</sup> Información detallada de los objetivos y propuestas del programa disponible en el contenido del micrositio <http://www.ungs.edu.ar/memoria/>

la formación, ya que los ejes se abordan mediante el trabajo conjunto de estudiantes de grado y posgrado, profesores e investigadores de la universidad.

Una de las labores centrales del programa, es la generación del archivo oral compuesto de registros audiovisuales de situaciones de entrevista narrativa testimonial. Respondiendo a los objetivos teóricos y metodológicos del archivo, el registro audiovisual brinda la posibilidad de acceder al testimonio completo, sin transcribir y sin editar. Durante el año 2013, esta tarea se desarrolló en estrecha relación con los emprendimientos de la Comisión por la Memoria de Campo de Mayo, Unión de Familias Obreras del Barrio Manuelita (UFO), Casa de la Memoria y la Resistencia Jorge Nono Lizaso de Munro, Centro Cultural Pacha Mama de Campana y Comisión de Derechos Humanos de Malvinas Argentinas<sup>77</sup>.

Desde este espacio también se realizan actividades de difusión de muestras artísticas, videos documentales y encuentros con especialistas en estudios de memoria social y testimonio. En el marco de estas actividades, en Diciembre de 2013 se inauguró la “*Biblioteca de la consulta pública del Archivo Oral*”. Además, se apoyan las tareas que realiza la Comisión Provincial por la Memoria en la región a través de la promoción y el acompañamiento al Programa Jóvenes y Memoria y la gestión de pedidos de información a los Archivos de la Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires (DIPBA) que se encuentran bajo la custodia de la Comisión.

#### Museo de la Lengua:

Inaugurado en septiembre de 2012, como resultado de un intercambio con el Museo de la Lengua de la Biblioteca Nacional. El museo destaca la relación de la lengua con distintas artes, incluyendo la literatura, el cine, la música y el humor, en sus distintas variedades a lo largo del país. Mediante diversos juegos interactivos, invita a los participantes a la reflexión lingüística, a aumentar su conocimiento sobre la etimología, el significado o el uso del vocabulario y el acceso e incorporación de nuevas palabras.

---

<sup>77</sup> Ver Informe anual de gestión 2013, pág. 385.

### Cultura Campus:

Mediante este espacio se realizan actividades de difusión y comunicación de la cultura y los derechos. Se llevan adelante eventos, festivales culturales, festivales sociales, fiestas barriales, muestras artísticas, entre otras iniciativas.

#### 6.2.4. Consejo Social<sup>78</sup>:

El Consejo Social es un ámbito de participación de las organizaciones sociales en la UNGS impulsado y creado por la gestión iniciada en 2010. La creación de dicho Consejo significa la apertura concreta de la universidad a las organizaciones del territorio, un espacio para poner en diálogo, articular a los actores del entorno con la propia institución, promover la participación colectiva, identificar problemáticas y diseñar acciones con la comunidad, integrando en este proceso los saberes de ambos espacios y persiguiendo el mejoramiento de la calidad de vida de la región.

El Consejo Social le dio institucionalidad a los vínculos que la universidad venía desarrollando con las organizaciones políticas, sindicales, sociales, educativas y culturales de la comunidad (Diker, Bonaldi 2014), (...) “más que una innovación propiamente dicha, es la cristalización en una estructura de prácticas y sentidos que ya con anterioridad estaban fuertemente arraigados en la cultura institucional y en el espíritu fundacional de la universidad”<sup>79</sup>.

De acuerdo con Costanzo y Maidana (2014) los criterios definidos por el Consejo Superior de la UNGS para la incorporación de organizaciones al Consejo Social remiten, entre otros, a que sean organizaciones sociales, políticas, educativas, religiosas, gremiales, empresariales, deportivas, profesionales, estatales, priorizando las organizaciones de base orientadas al trabajo barrial y comunitario.

---

<sup>78</sup> Ver en capítulo 4 descripción de los Consejos Sociales.

<sup>79</sup> Costanzo Valeria, Maidana, Daniel (2014), “Consejo Social: medida y herramienta de la democratización de la Universidad” en Costanzo Valeria; Maidana, Daniel; Mangas, Martín y Melgarejo, Mariana, op.cit., pág112.

Las características de este Consejo y la necesidad de contar con un espacio de articulación lo transforman en uno de los dispositivos estratégicos para llevar a cabo de acciones de desarrollo con la comunidad.

La creación del Consejo Social en la UNGS en diciembre de 2012 significa el corolario de una gestión que decidió diversificar los espacios de inclusión de organizaciones sociales y políticas y actores de la comunidad en la universidad. Este ámbito se encuentra activo e integrado por 32 organizaciones; hasta abril de 2014 se llevaron a cabo cuatro sesiones.

En estas páginas se destaca el esfuerzo realizado en posicionar la problemática del desarrollo local y regional y de la articulación de la UNGS con su territorio en la agenda de la institución en los últimos años. Asimismo la universidad ha respondido al llamado realizado desde el Estado para la participación en el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a poner la Universidad al servicio de la sociedad, a incluir a la comunidad de referencia, a democratizar estas instituciones no sólo a través del acceso del alumnado sino de la apertura hacia su comunidad.

Algunas reflexiones sobre unidades, programas y proyectos año 2013

Si se compara los dos momentos de observación es posible señalar que si bien en ambos casos se responde al mandato de origen de la institución de articular las funciones de docencia, investigación y extensión para la atención de los problemas del entorno y para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en el primero de los momentos observados (1998-2003) el esfuerzo se focalizó en incluir la problemática del desarrollo local y regional en la agenda de la universidad y las primeras experiencias se instrumentaron fundamentalmente a través del PDL radicado en uno de sus institutos, el ICO. En el período que enmarcó la gestión institucional, caracterizado como de “desconcierto como política” en lo relativo a la política científico tecnológica<sup>80</sup>, no se concibieron desde el Estado, en términos generales, políticas preocupadas por poner el conocimiento

---

<sup>80</sup> Albornoz, Mario y Gordon, Ariel (2011) esbozan una periodización de la política de ciencia y tecnología implementada en la Argentina a partir de 1983 conformada por cuatro momentos: reconstrucción democrática (1983-1989), dos caras del gobierno de Menem (1989-1999), el desconcierto como política (1999-2001) y crisis y recuperación (2002 al presente).

generado en las universidades al servicio de la sociedad ni por fortalecer la articulación de ambos actores en beneficio del desarrollo de la comunidad. Los lineamientos y acciones promovidas por la UNGS en este período, no encontraron correlato en el campo de las políticas públicas.

En el segundo momento de observación (2010-2013) se evidencia una notable expansión de las acciones con la comunidad. En este caso la gestión iniciada en 2010 se propuso resignificar las funciones de las Unidades de gestión central como ámbitos de promoción de las iniciativas de desarrollo local y regional y de articulación con las organizaciones y actores del entorno.

Las experiencias representadas por el Consejo Social, el programa Argentina Trabaja y la incorporación del Presupuesto Participativo representan tres iniciativas promovidas por la institución bajo una misma lógica: ampliar la democracia, la cantidad de voces con derecho a decir qué esperan de la universidad, las posibilidades de participación de los sujetos y la cantidad de derechos de una creciente cantidad de actores tanto de adentro como de afuera de la institución.

A través de las distintas experiencias llevadas a cabo, la universidad incorporó decididamente a las organizaciones sociales y políticas en la institución, recuperando el espíritu original de articular la universidad con el territorio, pero convocando para ello a otro tipo de actor. En el proyecto original, el énfasis estaba puesto en la vinculación con el sector productivo, los empresarios, los sindicatos y las escuelas técnicas. A partir de 2010 se fortaleció la relación con las escuelas, con el sistema educativo y se convocó abiertamente a las organizaciones del territorio como actores estratégicos de la articulación. *“La U se convirtió en lo que no era: un actor importante en la discusión política en el territorio”*.

El objetivo de vinculación se vio favorecido por las políticas públicas generadas desde diversos ministerios destinadas a atender los problemas más urgentes de las poblaciones (trabajo, educación, salud, vivienda, etc.) a través de las cuales se convocó a las universidades como socios estratégicos para su diseño, ejecución y evaluación, como instituciones con capacidades para desempeñarse en la interfase entre la política pública y la sociedad.



En el apartado 6.4. se rescatan las valoraciones de actores de la universidad y de su entorno, que han participado o se han involucrado en la implementación de iniciativas de desarrollo local o de acciones con la comunidad. Las orientaciones discursivas se organizan alrededor de problemas o temas concretos que surgen en el proceso de conformación de la UNGS como agente de desarrollo local. Antes de pasar a dicho apartado, se ilustra a través de datos relevados en el Centro de Servicios, la evolución de los servicios y de las acciones con la comunidad llevados a cabo por la UNGS en el período comprendido entre 2003 y 2013.



### 6.3. Evolución de los servicios y acciones con la comunidad entre los años 2003 y 2013

A continuación se presenta una serie de cuadros y gráficos mediante los cuales se sistematizan los datos relevados correspondientes a los servicios y acciones con la comunidad llevados a cabo en la UNGS en la década comprendida entre los años 2003 y 2013. La información refiere a:

- Servicios no rentados: promovidos por la propia universidad
- Convocatorias externas: abarcan los programas de Voluntariado, Universidad y desarrollo productivo, Mejora de la formación en Ciencias Exactas y Naturales en la escuela secundaria, La Universidad en los barrios, los barrios en la universidad, Extensión universitaria y vinculación, todos ellos financiados por la SPU y, los Proyectos de tecnologías para la inclusión social (PROCODAS) y de Cultura científica, impulsados por el MINCyT. La información se presenta a partir de 2007, año que coincide con los primeros proyectos del programa de Voluntariado en la UNGS.
- Servicios rentados

Los proyectos fueron clasificados por temática, tipo de servicios y unidad de gestión:

- Temática. A partir de los objetivos de cada proyecto se identificaron las siguientes áreas temáticas: inclusión social y desarrollo local; inclusión educativa; ambiente e inclusión social; política, derechos humanos, cultura, historia y medios; fortalecimiento institucional; presupuesto participativo; desarrollo emprendedor y Pymes; otros.
- Tipo de servicios. De acuerdo con las acciones llevadas a cabo surge la siguiente clasificación: asistencia técnica, capacitación, intervención, articulación, divulgación, sensibilización, formación, difusión, otros.
- Unidad de Gestión. Refiere a las unidades responsables de la implementación de los proyectos: Institutos y Unidades de gestión central.

Asimismo, la información se agrupó por períodos: 2003-2006, 2007-2010 y 2011-2013<sup>81</sup>. En primer lugar se presentan los cuadros y gráficos correspondientes a la clasificación mencionada y luego, las principales observaciones que surgen de los mismos.

---

<sup>81</sup> El detalle de todos los proyectos por año, sus objetivos y la clasificación asignada se adjunta en el anexo.

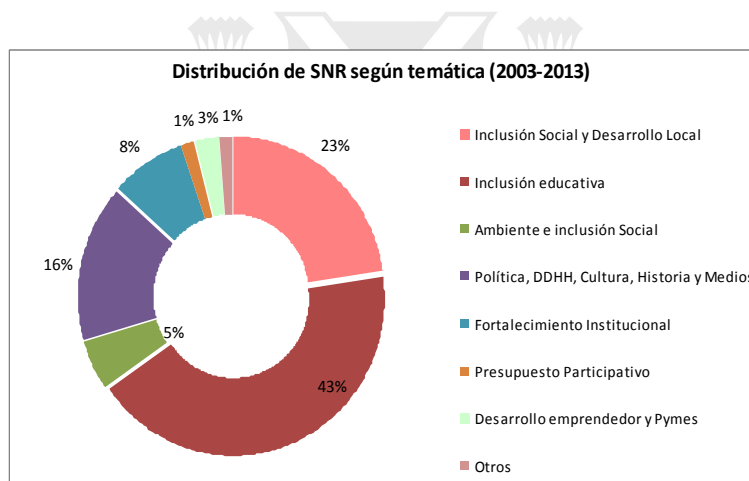
## 6.3.1. Servicios no rentados

**Cuadro 6:** Distribución de Servicios No Rentados según temática, por período (2003-2013)

Temática/Período	2003-2006	2007-2010	2011-2013	Total temática 2003-2013	Participación temática 2003-2013
Inclusión Social* y Desarrollo Local	9	6	2	17	23%
Inclusión educativa	10	13	9	32	43%
Ambiente e inclusión Social	1	2	1	4	5%
Política, DDHH, Cultura, Historia y Medios	3	5	4	12	16%
Fortalecimiento Institucional	3	2	1	6	8%
Presupuesto Participativo	1	0	0	1	1%
Desarrollo emprendedor y Pymes	2	0	0	2	3%
Otros	1	0	0	1	1%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

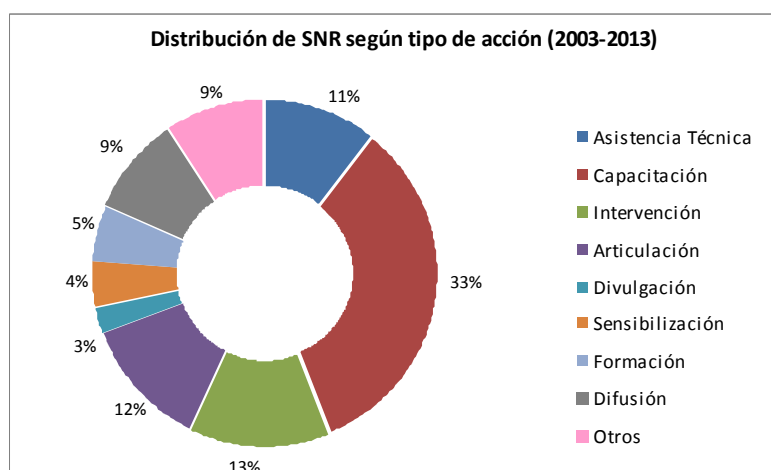
\*Incluye Vivienda, Salud, Trabajo, Género, Violencia, Barrios, Niñez, Comedores Populares



**Cuadro 7:** Distribución de Servicios No Rentados según tipo de acción, por período (2003-2013)

Tipo de servicio/Período	2003-2006	2007-2010	2011-2013	Total acción 2003-2013	Participación acción 2003-2013
Asistencia Técnica	3	3	2	8	11%
Capacitación	11	9	5	25	33%
Intervención	3	4	3	10	13%
Articulación	3	5	1	9	12%
Divulgación	1	0	1	2	3%
Sensibilización	1	2	0	3	4%
Formación	1	1	2	4	5%
Difusión	0	4	3	7	9%
Otros	7	0	0	7	9%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

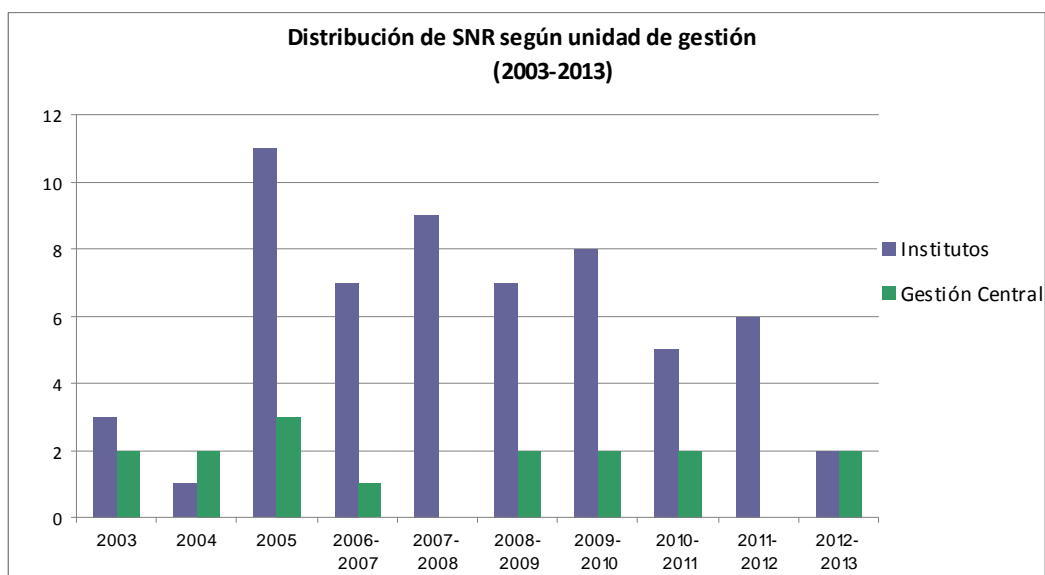


**Cuadro 8:** Servicios No Rentados según unidad de gestión (2003-2013)

Unidad de gestión/Período	2003-2006	2007-2010	2011-2013	Total temática 2003-2013	Participación temática 2003-2013
Institutos*	22	24	13	59	79%
Gestión Central	8	4	4	16	21%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

\* Incluye proyectos inter institutos y gestión central e institutos



### 6.3.2. Convocatorias externas

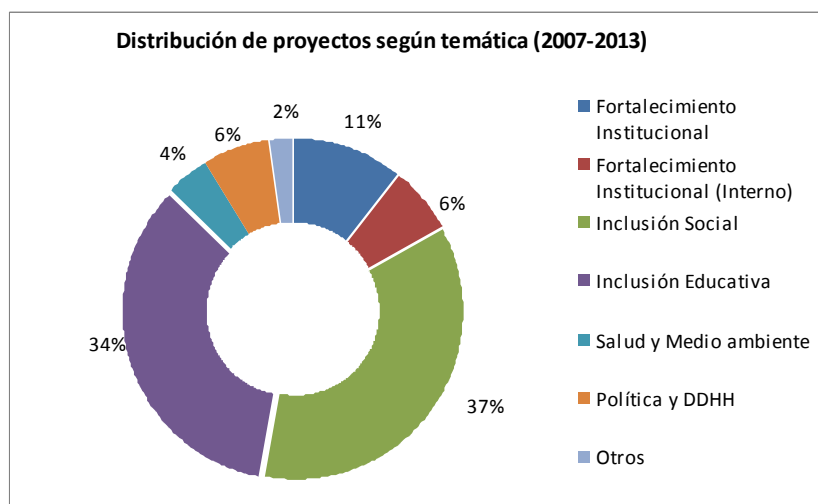
**Cuadro 9: Distribución de Proyectos según temática (2007-2013)**

Temática/Período	2007-2010	2011-2013	Total temática 2007-2013	Participación temática 2007-2013
Fortalecimiento Institucional*	0	5	5	11%
Fortalecimiento Institucional**(interno)	0	3	3	6%
Inclusión Social	4	13	17	36%
Inclusión Educativa	4	12	16	34%
Salud y Medio ambiente	0	2	2	4%
Política y DDHH	3	0	3	6%
Otros	1	0	1	2%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

\*Acciones dirigidas a fortalecer capacidades de organización y de vinculación en organizaciones de la comunidad

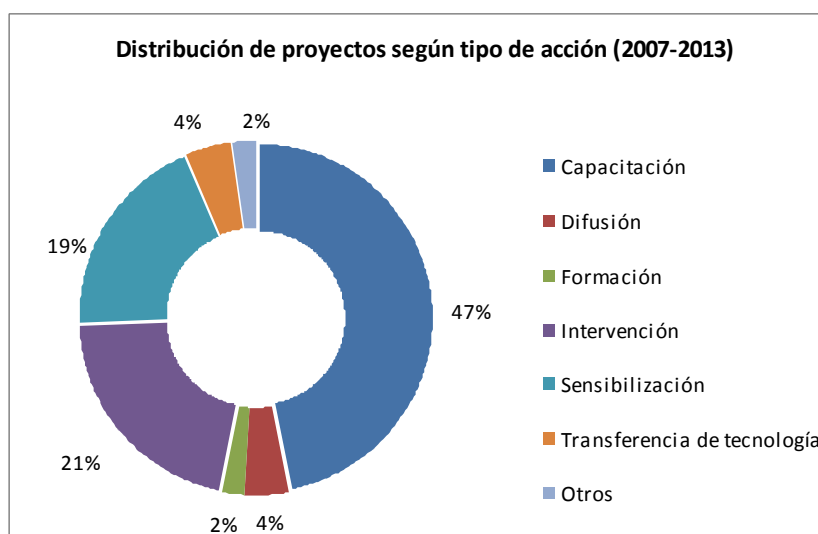
\*\* Acciones dirigidas a fortalecer capacidades de vinculación internas de la UNGS (institutos, grupos involucrados en convocatorias destinadas a fortalecer relación con el entorno)



**Cuadro 10:** Distribución de proyectos según tipo de acción (2007-2013)

Tipo de acción/Período	2007-2010	2011-2013	Total tipo de acción 2007-2013	Participación del tipo de acción 2007-2013
Capacitación	7	15	22	47%
Difusión	0	2	2	4%
Formación	0	1	1	2%
Intervención	2	8	10	21%
Sensibilización	2	7	9	19%
Transferencia de tecnología	0	2	2	4%
Otros	1	0	1	2%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

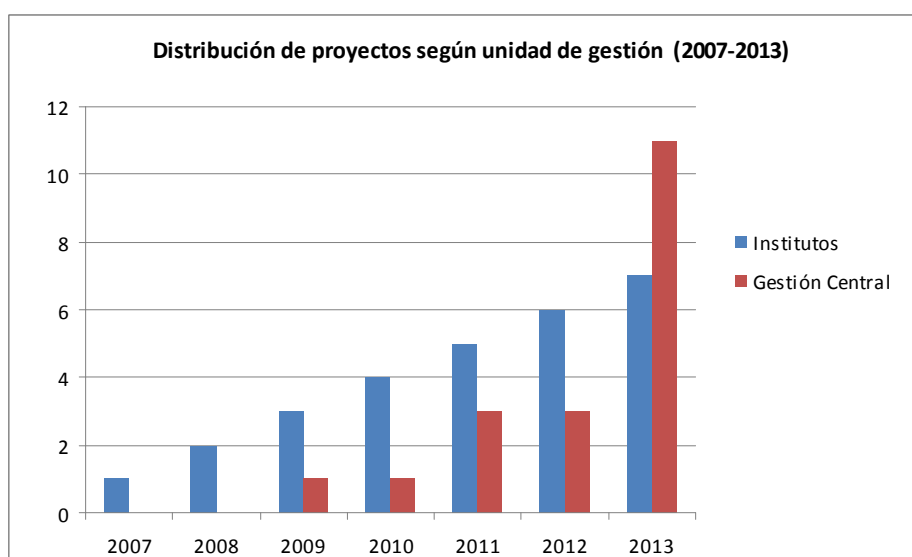


Cuadro 11: Proyectos por unidad de gestión (2007-2013)

Unidad de gestión/Período	2007-2010	2011-2013	Total 2007-2013	Participación 2007-2013
Institutos*	10	18	28	60%
Gestión Central	2	17	19	40%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

\* Incluye proyectos inter institutos y gestión central e institutos



## 6.3.3. Servicios rentados

Cuadro 12: Distribución de Servicios Rentados según temática, por período (2003-2013)

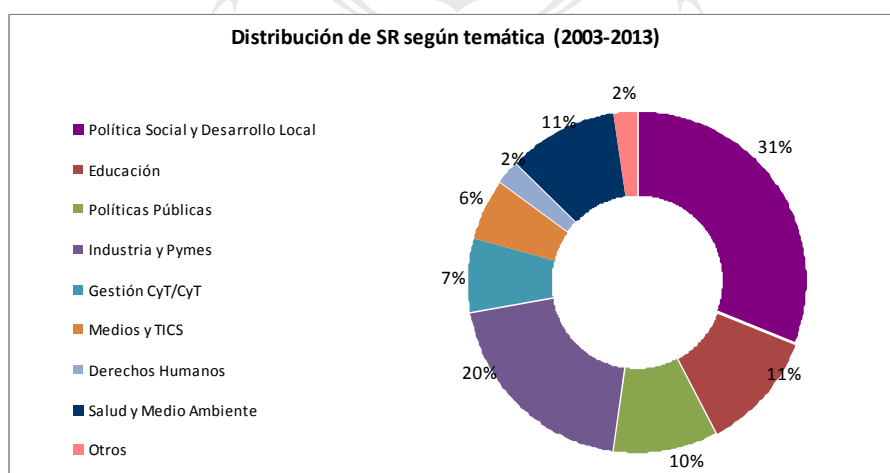
Temática/Período	2003-2006	2007-2010	2011-2013	Total temática 2003-2013	Participación temática 2003-2013
Política Social* y Desarrollo Local	24	12	7	43	31%
Educación	0	10	6	16	11%
Políticas Públicas**	2	6	6	14	10%
Industria y Pymes***	9	13	6	28	20%
Gestión CyT/CyT	0	7	3	10	7%
Medios y TICS	0	4	4	8	6%
Derechos Humanos	0	2	1	3	2%
Salud y Medio Ambiente	7	8	0	15	11%
Otros	0	3	0	3	2%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>65</b>	<b>33</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

\*Incluye Vivienda, Salud, Trabajo, Género, Violencia, Barrios, Niñez, Comedores Populares, Economía Social

\*\*Incluye Gestión Pública y Presupuesto Participativo

\*\*\*Incluye Desarrollo Emprendedor

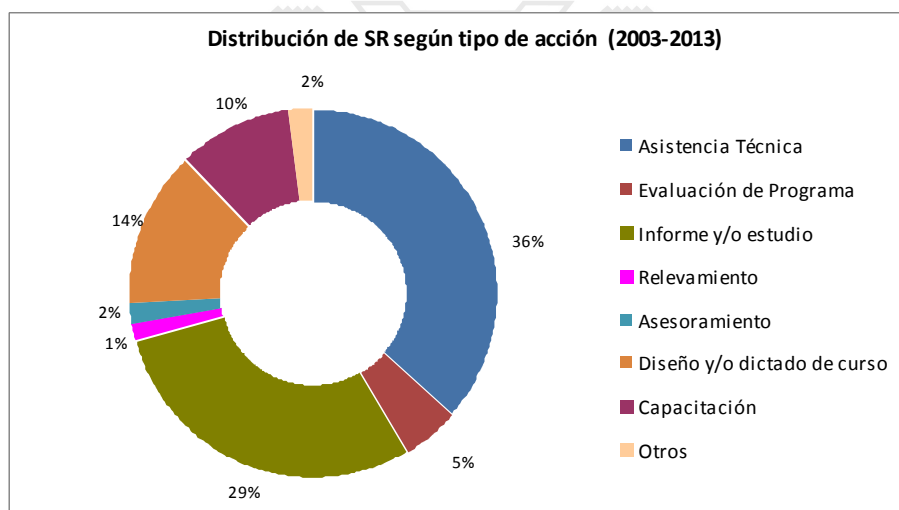




**Cuadro 13:** Distribución de Servicios Rentados según tipo de acción, por período (2003-2013)

Tipo de servicio/Período	2003-2006	2007-2010	2011-2013	Total acción 2003-2013	Participación acción 2003-2013
Asistencia Técnica	16	27	8	51	36%
Evaluación de Programa	3	1	3	7	5%
Informe y/o estudio	18	19	4	41	29%
Relevamiento	2	0	0	2	1%
Asesoramiento	2	0	1	3	2%
Diseño y/o dictado de curso	1	11	7	19	14%
Capacitación	0	5	9	14	10%
Otros	0	2	1	3	2%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>65</b>	<b>33</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

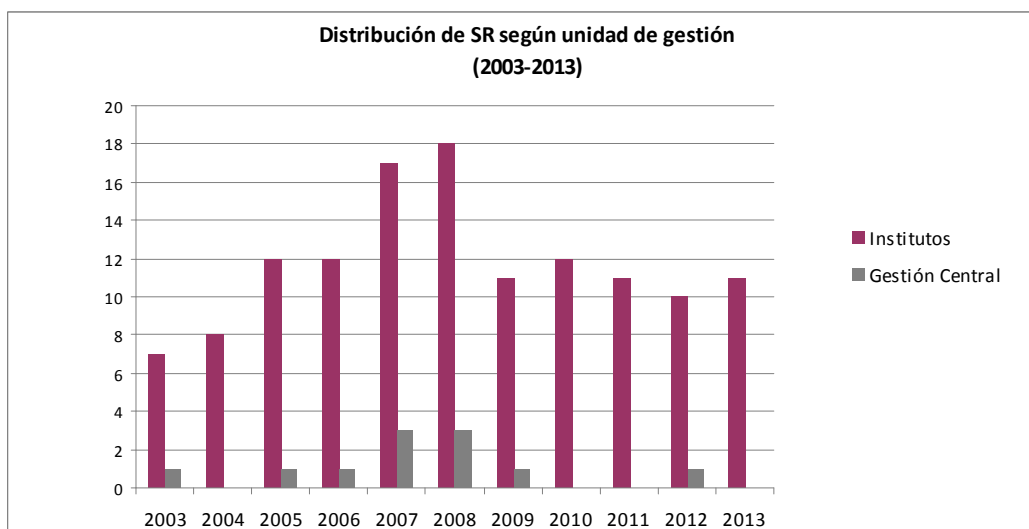
Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS



**Cuadro 14:** Servicios Rentados según unidad de gestión (2003-2013)

Unidad de gestión/Período	2003-2006	2007-2010	2011-2013	Total temática 2003-2013	Participación temática 2003-2013
Institutos	39	58	32	129	92%
Gestión Central	3	7	1	11	8%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>65</b>	<b>33</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS



**Cuadro 15:** Total de servicios y acciones con la comunidad (2003-2013)

Tipo de servicio, convocatoria/Período	2003-2006	2007-2010	2011-2013	Total	Participación tipo de servicio 2003- 2013
Servicios no rentados	30	28	17	75	29%
Convocatorias externas		12	35	47	18%
Servicios rentados	42	65	33	140	53%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>105</b>	<b>85</b>	<b>262</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia en base a información del Centro de Servicios de la UNGS

Al observar la década 2003-2013 sobresalen los siguientes comportamientos:

- Los servicios no rentados se concentran en objetivos de inclusión educativa, seguidos por inclusión social y desarrollo local y un tercio de las acciones son capacitaciones.
- En este tipo de servicios prevalecen los proyectos implementados desde los Institutos.
- El 70% de los proyectos financiados por convocatorias externas (SPU y MINCyT) responden a objetivos de inclusión social y educativa, siendo aproximadamente el 50% de las acciones, capacitaciones.

- El incremento más pronunciado para este tipo de proyectos se registra entre 2011 y 2013 y, en este caso, la distribución entre Institutos y Unidades de gestión central es más equilibrada (60% y 40% respectivamente), observándose un marcado incremento en la participación de las mencionadas Unidades desde 2011.
- El 30% de los servicios rentados corresponden a temáticas de política social y desarrollo local, registrándose la mayor participación entre los años 2003 y 2006 y el 20% a industria y Pymes. Los servicios rentados orientados a educación y políticas públicas crecen a partir de 2007, concentrando ambas categorías el 21% de los proyectos para la década completa.
- A su vez, el 36% de los servicios rentados corresponden a asistencias técnicas y un tercio a informes o estudios.
- Las unidades de gestión para este tipo de servicios son claramente los Institutos, ejecutando el 92% de los proyectos del período 2003-2013.
- Finalmente, al observar el total de servicios y acciones con la comunidad correspondientes al período mencionado se registra una distribución equilibrada entre servicios rentados y no rentados, ya sea estos últimos promovidos por la UNGS o financiados por convocatorias externas. Al respecto se produjo una redistribución entre ambos tipos de servicios: en el año 2003 el 58% de los servicios eran rentados y, al responder la UNGS a las convocatorias externas (principalmente Programa de Voluntariado), comienza a ganar participación este tipo de proyectos a partir de 2007 y decididamente entre 2011 y 2013.

#### 6.4. Orientaciones discursivas de los actores

Hasta acá se han presentado los arreglos institucionales normativos y organizativos que conforman la estructura que previó la UNGS para el desarrollo de su vinculación con el territorio. Asimismo se ha visto cómo dicha estructura adquirió características particulares en las dos gestiones que gobernaron la universidad en los dos momentos de observación de este trabajo y cómo el desarrollo de esta función forma parte de un proceso, aún abierto, mediante el cual se instaló en la agenda de la institución la problemática del desarrollo local y se comenzó a discutir cuál es el rol de la universidad en dicho desarrollo.

La institución fue complejizándose a lo largo de estos años y el perfil que adquirió la vinculación con el territorio presenta características particulares para ambos períodos. La implementación de la política de vinculación se vio influenciada tanto por factores internos como por el contexto político y social.

A continuación se presentan las orientaciones discursivas de los actores de la universidad y del entorno consultados para este trabajo, identificando los registros obtenidos en 2003 y 2013. Las valoraciones<sup>82</sup> se complementan con el aporte de fuentes documentales<sup>83</sup>. El análisis se organiza de acuerdo con las siguientes dimensiones:

- ✓ desarrollo local y agenda de la universidad
- ✓ actores estratégicos
- ✓ desarrollo local como objetivo gravitante o subsidiario
- ✓ canalización de los proyectos/demandas

Una lectura transversal de las entrevistas realizadas permite identificar fortalezas, debilidades y tensiones en torno al objetivo de vinculación con el territorio y al rol de la universidad como agente de desarrollo local. A partir de este registro se intentará realizar sugerencias tanto para la política institucional como para la política pública dirigida al sector universitario para la consecución del objetivo mencionado.

---

<sup>82</sup> Las opiniones se presentan entre comillas.

<sup>83</sup> Como ejemplo se mencionan: Proyecto institucional, Plataformas electorales, Resoluciones, etc. Ver en Capítulo 2, el detalle de las fuentes documentales consultadas.

#### 6.4.1. El desarrollo local en la agenda de la UNGS

- Registro 2003:

Como ya fue señalado, la problemática del desarrollo local forma parte de la agenda de la institución aún antes de que fuera formulado en esos términos. Desde el proyecto institucional se planteó la resolución de grandes problemas entre los que estaban los temas de desarrollo de la comunidad.

Hasta el año 2003, la vinculación con el territorio cristalizó a través de las acciones realizadas en el marco del Programa de Desarrollo Local (PDL), y de las iniciativas de los institutos y de los Centros de Servicios y de las Artes. Mediante estas experiencias, el tema de la articulación con el medio social, cultural y productivo se posicionó como uno de los problemas frente a los cuales la universidad tenía que dar respuesta, ya sea a través de la mirada crítica y de la producción e intercambio de conocimiento, como así también mediante el diseño e implementación de proyectos específicos en forma conjunta con actores y organizaciones del entorno.

El proyecto institucional asumió los problemas de la comunidad como parte de sus preocupaciones. Asimismo, la estructura organizacional de la universidad (ver capítulo 5) promovió que la vinculación con dichos problemas se convirtiera en uno de los ejes de trabajo que atraviesa las funciones de docencia, investigación y servicios.

*“El objeto del Instituto del Conurbano es el RMBA y su entorno inmediato. El enfoque que orienta la investigación en el instituto es el de la investigación-acción. Todas las áreas se dirigen a un entorno local importante (...) En relación con los otros institutos también se trabaja la idea de vinculación: diagnósticos ambientales, trabajo de los químicos con el agua en el Instituto de Ciencias; el Instituto de Desarrollo Humano (IDH) y la formación de docentes, formadores. Desde el IDH se trabaja con el sistema educativo, con los colegios, con el desarrollo de los profesorados. El tema del entorno y del conocimiento del medio es importante en el Instituto de Industrias, redes de Pymes. A través del desarrollo de las actividades de docencia e investigación, se obtienen externalidades positivas que impactan sobre lo local”.*

Por otra parte, la primera vinculación con lo local en la UNGS está representada en los propios alumnos: el mandato de trabajar en el desarrollo, en el potenciamiento de las capacidades endógenas se cumpliría, en primer término, a través de la docencia, posibilitando el acceso al nivel superior a alumnos que de no existir la universidad, no hubieran podido obtener sus títulos de grado.

*“Esta es una universidad con territorio en tanto el 90% de sus alumnos viven en los cuatro partidos que la rodean. La mayoría de nuestros alumnos jamás hubieran accedido a la universidad de no haberse creado ésta. La zona de referencia es básicamente pobre y nuestros alumnos pertenecen en su mayoría a sectores medios bajos o directamente pobres. La universidad tiene una activa política de becas de ayuda económica para atender a estos estudiantes.”*

Esta población, proveniente de la región del AMBA más castigada por la crisis económica y social desatada hacia fines de los noventa, tiene la característica de formar parte de la población que se intenta atender desde la concepción del desarrollo local. Asimismo representan canales estratégicos de vinculación y difusión con actores individuales y colectivos de la sociedad.

Los actores institucionales consultados pertenecientes a distintas unidades académicas reconocen que el desarrollo local es uno de los temas de agenda de la institución y que se ha ido posicionando como canal de vinculación con el medio. No obstante, también se reconoce cierta debilidad a la hora de operacionalizar este lineamiento de la institución a través de las estructuras y estrategias previstas para el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y servicios. Problemas como la desarticulación entre sus unidades académicas, la falta de reflexión conjunta sobre la práctica, las discusiones no resueltas (ej: perfil de la vinculación, modalidades de intervención), la vinculación entre los institutos (unidades de docencia, investigación y servicios y núcleos sustantivos de la universidad) con el Centro de Servicios y con el Centro de las Artes, son ejemplo de las tensiones que se generan en el momento de diseñar e implementar acciones que respondan a la necesidad de fortalecer la vinculación con el territorio.

Por otra parte, más allá del mandato institucional respecto de la necesidad de atender los grandes problemas de la comunidad, se plantearon diferencias al interior de la universidad tanto en sus sucesivas gestiones como entre sus institutos de investigación.

De acuerdo con los dos momentos observados, durante los años 1998 y 2002, la gestión central puso un énfasis decisivo en la instalación de la problemática del desarrollo local, formando cuadros académicos y técnicos en el momento fundacional de la institución.

A partir del año 2010 el vínculo con la comunidad, la articulación con el territorio, pasó a ser una idea fuerza en la propuesta de la gestión de gobierno de la universidad. Como se señala a continuación, se intentó resignificar la función de extensión, alejándola del clásico extensionismo y asociándola al trabajo de la universidad como promotora del desarrollo de su territorio. Se revalorizó así el mandato del proyecto fundacional.

- Registro 2013:

De acuerdo con el Programa de trabajo diseñado para el período 2010-2014 la Universidad necesitaba “definir una política de acciones con la comunidad como parte de una estrategia integral, de un plan integral de desarrollo”<sup>84</sup>. La concepción de desarrollo planteada en el citado documento remite a la formulada en los documentos fundacionales de la UNGS al considerarlo abarcativo del desarrollo humano, sustentable, local y regional y reconoce a la universidad como actor relevante en la búsqueda de este tipo de “desarrollo integral, ecológica y socialmente sustentable y referenciado territorialmente”. Asimismo destaca la vocación de la Universidad por facilitar estos procesos de desarrollo y por fortalecer la inclusión de la comunidad en la institución para llevar a cabo dichos procesos bajo la premisa de las acciones en y con la comunidad.

En la gestión iniciada en 2010 se observa una marcada centralidad de la problemática de la vinculación con el territorio no sólo como tema de agenda de la UNGS sino como canal de reconocimiento y resignificación de su función social en tanto universidad pública, como orientación para guiar el desarrollo de las funciones básicas de la institución (docencia, investigación y extensión entendida como servicios y acciones con la comunidad). En este sentido, el proyecto desplegado en los últimos años plasma la inserción en el territorio a través de los siguientes principios: “el derecho a la educación superior; la intervención activa de la universidad en los temas de interés público; la producción de conocimiento sobre las problemáticas del territorio en diálogo con sus actores y organizaciones; la participación en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas; la ampliación y democratización de los ámbitos de participación y decisión sobre la vida de la universidad; y, por supuesto, la vocación

---

<sup>84</sup> Ver Rinesi, Eduardo, Kohan, Gustavo y otros (2010), Plataforma electoral y programa de trabajo para el período 2010-14: pág 15-17.

fundacional de la UNGS de contribuir a través de la investigación, la formación y los servicios al desarrollo local, regional y nacional”<sup>85</sup>.

#### 6.4.2. Los actores estratégicos en la vinculación con el territorio

- Registro 2003:

En todo proceso de desarrollo local se destaca la presencia de, al menos, los siguientes nodos: el gobierno local, los sectores productivos, el conocimiento y las organizaciones de la sociedad. La interacción que se genera entre dichos nodos determina el espacio para trabajar en procesos de desarrollo de un territorio determinado. Una de las primeras observaciones que surgen al situarse desde la perspectiva del desarrollo local y considerar la relación entre los municipios de referencia, la UNGS y la sociedad es la existencia de un vínculo conflictivo entre los dos primeros actores de esta relación y los efectos que este conflicto acarrea sobre los intentos de generar acciones concretas con el territorio. Este hecho es reconocido por uno de los actores de la institución como una gran debilidad en la relación entre la UNGS y su entorno: *“la entrada a los municipios es un laberinto sin salida”*.

Se reconoce un espacio de desconfianza mutua entre los municipios y la universidad. Desde la institución se manifestaba cierta inquietud respecto de los costos que implicaría asociarse con este actor. En este sentido es posible señalar un hecho que marcó un “antes” y un “después” en la vinculación de la UNGS con el gobierno local, constituyéndose en uno de los ejemplos negativos que forman parte de la memoria de la institución cuando se habla de desarrollo local<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> Ver Diker, Gabriela y Bonaldi, Pablo, Universidad Nacional de General Sarmiento, Orientaciones y lineamientos políticos para la próxima gestión 2014-2018: pág. 1.

<sup>86</sup> A través de una demanda concreta del municipio de Malvinas Argentinas, la UNGS realizó un estudio para la construcción de un Centro Cívico en terrenos pertenecientes al Batallón 601. A raíz de una denuncia salió a la luz la posibilidad de que en ese lugar hubiera funcionado un centro de detención clandestino durante la dictadura. Si bien la universidad colaboró en la elaboración del proyecto, luego sumó las opiniones de los organismos de derechos humanos y de los actores que se oponían a que se avanzara en el objetivo de urbanización de ese espacio y defendió junto con ellos la postura que pretendía que se resguardara la memoria. Finalmente, la intendencia avanzó con el proyecto, sin el asesoramiento de la Universidad.



A pesar de esta dificultad aparecieron, por un lado, municipios un poco “*más vírgenes en la relación con la universidad*” (San Fernando, Moreno), y por otro, surgieron espacios a través de los cuales se pudieron plantear objetivos determinados de trabajo conjunto y llevar adelante acciones. Los problemas se presentan entonces a nivel de las cúpulas de los municipios pero no tanto en los niveles intermedios.

Frente a este escenario el trabajo la vinculación más clara se realizó con las organizaciones sociales del territorio. Las organizaciones que se acercaron a la UNGS tenían en claro qué cosas se le podían demandar: fundamentalmente conocimiento y capacitación. Era valorada la opinión de la institución y su neutralidad político partidaria. Se demandó un espacio de discusión neutro y con opinión calificada.

*“A las organizaciones les interesa el sello de la universidad. Existe un plus al vincularse con la UNGS: legitima, prestigia, es políticamente neutra y este es un perfil que se quiere conservar desde la institución. La universidad es un actor que no está tan desgastado como otros actores; aporta conocimiento, credibilidad, confianza”.*

Desde los distintos proyectos y acciones que se desarrollaron entre la UNGS y las organizaciones de la sociedad se persiguió el fortalecimiento de dichas organizaciones, de su capacidad asociativa y de sus vínculos. En algunos casos esto más que un objetivo constituyó una externalidad positiva de la implementación de las acciones. El horizonte fue poner en evidencia los vínculos y redes existentes y fortalecerlas, “*generar el encuentro positivo de la gente*”.

Desde los actores del entorno consultados la universidad empezó a ser reconocida como un socio estratégico, como un recurso local con capacidades para comprometerse en acciones de desarrollo local, para aportar una mirada más integradora y para generar espacios de articulación de actores locales, “*escenario de encuentro*”. La UNGS representa un elemento dinamizador y su actividad con el entorno ha posibilitado que se canalicen determinadas demandas.

Entre los actores de la universidad más afines al propósito de vincularse con el territorio se reconoce que la institución comenzó a tener un rol proactivo en este sentido y que, para fortalecerlo, debía afianzarse, por un lado, la articulación entre la política institucional y los programas de investigación de los institutos y, por otro, la vinculación con la comunidad. Se planteaba la necesidad de encontrar un ámbito

institucional que buscara la articulación, un eje vertebrador hacia el interior de la institución y con el entorno social.

- Registro 2013:

Desde mediados de la década del 2000 apareció otro actor estratégico en la promoción y desarrollo de políticas y acciones de desarrollo local, que considera a la Universidad con capacidades para convertirse en agente de este desarrollo: el gobierno nacional. A lo largo de los últimos 10 años surgieron múltiples políticas públicas asociadas a la inclusión y al desarrollo para las cuales se convocó a las universidades para integrarse en las distintas etapas del ciclo de dichas políticas y/o programas: diseño, implementación y evaluación.

Así como la relación con los gobiernos locales continuó siendo difícil, desde la gestión de la universidad se alentó que la institución atendiera el llamado realizado por Ministerios como Educación, Ciencia y Tecnología, Trabajo, Desarrollo Social, por mencionar algunos ejemplos, asumiendo, de este modo, el imperativo como institución pública de educación superior, de contribuir a la resolución de los grandes temas para el desarrollo del país: *“cuando el Estado convoca, tenemos la obligación como Universidad Pública de estar presentes”*. A través de la participación en distintos programas que involucran a la comunidad<sup>87</sup>, la universidad fortaleció su rol en la intermediación entre la política pública y el territorio.

A partir del año 2012, la presencia de las organizaciones sociales y su involucramiento como actores estratégicos para el diseño e implementación de acciones con la comunidad tomó fuerza mediante la generación de una instancia de articulación que las integra. El 20 de diciembre de 2012 se aprobó la creación del Consejo Social y su reglamento y a mediados de 2013, se realizó su primera reunión.

De acuerdo con su Resolución de creación<sup>88</sup>, el Consejo Social de la Universidad “es un órgano colegiado, que asesora a las autoridades de la Universidad promoviendo el diálogo, la articulación y la cooperación entre la Universidad y las diversas

---

<sup>87</sup> Ver capítulo 6.2. Unidades, programas y proyectos año 2013.

<sup>88</sup> Resolución N°4.575 del Consejo Superior de la UNGS.

instituciones, organizaciones y actores socioeconómicos de la comunidad”. Asimismo, son sus funciones: “a) Presentar proyectos e iniciativas al Rectorado de la UNGS atendiendo a las necesidades sociales, económicas, educativas y culturales de la comunidad, b) Considerar y emitir opinión sobre los temas que la Universidad, a través del Rector, pongan a su consideración, c) Promover y apoyar dentro y fuera de la Universidad acciones que favorezcan y dinamicen la participación colectiva, la creatividad social, la expresión cultural, el fortalecimiento de la memoria histórica, el desarrollo de la conciencia crítica, la promoción y defensa de los derechos humanos y el desarrollo socioeconómico, d) Proponer acciones y procedimientos para consolidar los mecanismos de interacción entre la UNGS y la comunidad, e) Promover la celebración de acuerdos y convenios entre la UNGS y organizaciones de la comunidad -ya sean de carácter público o privado- que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la región”.



El Consejo Social es concebido entonces como “instrumento de articulación de las instituciones y organizaciones sociales con la Universidad, de intervención conjunta en el territorio y vehículo de transmisión de problemáticas y percepciones de la sociedad hacia la Universidad y viceversa”. Asimismo, el Consejo aspira a funcionar como órgano asesor de las autoridades universitarias y constituirse en espacio de representación de las organizaciones sociales.

Las organizaciones que integran el Consejo Social presentan distintos antecedentes de vinculación con la UNGS a través de actividades de docencia e investigación que involucran acciones con el territorio, servicios y acciones con la comunidad<sup>89</sup>. Dichas organizaciones pertenecen a la región geográfica de referencia de la universidad y las acciones que realizan en el territorio se relacionan con: desarrollo comunitario,

---

<sup>89</sup> En el caso de la UNGS, el Consejo Social está integrado por 32 organizaciones (26 en el origen): Asamblea de Tortuguitas, Asociación Ambientalista Bonaerense (ASAMBO), Asociación Civil "Sol y Luna de Muñiz", Asociación Civil "Nuestras Huellas", Asociación Mutual "Seis de noviembre", Asociación Mutual Primavera, Brigada Ecológica Juvenil de San Miguel, Centro Cultural La Pacha, Centro Cultural Negrito Avellaneda, Centro Cultural Roque Centurión, Centro de Formación y Promoción de Derechos Primavera, Dirección de Organizaciones Sociales Municipio de José C. Paz, En Acción, Federación de Cooperadoras de San Miguel, FUNAS, Los Pinos- Cooperativas de Viviendas LTD-MOI, Madre Tierra, Mordisquito, Municipalidad de Morón, Municipalidad de San Miguel, Pastoral Social de la Diócesis de San Miguel, SERPAJ, Sociedad Vecinal Barrio Ferroviario, SUTEBA. Seccional San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas, Unión de Familias Obreras, Vecinos del Arroyo Darragueyra, Sociedad de Fomento del Video (Sofovial), Diario de San Miguel, Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo (SAMECO), Asociación Civil Nuevos Roles-Escuela de Psicología Social de San Miguel y la Confederación de Trabajadores de la Economía Social (CTEP).

actividades deportivas, culturales, educativas y de promoción, hábitat social, economía social, derechos humanos, comunicación social local, mejora continua y economía popular. Respecto de su trayectoria en el territorio, varias de las organizaciones acreditan una importante experiencia, mientras que otras son de conformación relativamente nueva.

El mencionado Consejo representa un espacio vertebrador de la articulación con el territorio posibilitando, a su vez, la incorporación de las voces de las organizaciones sociales en la universidad y en la discusión sobre las prioridades a atender y las mejores estrategias para abordarlas. Desde esta perspectiva, se busca mejorar la vinculación a partir de la construcción de un conocimiento colectivo que considere y sume los saberes de los actores del entorno en la interpretación del mismo. El Consejo Social podría transformarse en un dispositivo estratégico para el diseño e implementación de acciones de desarrollo con la comunidad.

En palabras del Rector Eduardo Rinesi, en la sesión inaugural del Consejo Social, *“la creación de este Consejo identifica otro modo de acción con la comunidad, no se trata ya de una Universidad brindando servicios, sino de una Universidad dejándose habitar por otras voces”*.

A lo largo de estos años el vínculo con los municipios continuó realizándose con las segundas o terceras líneas, se afianzó la relación con las organizaciones sociales, cristalizándose su incorporación a la universidad o institucionalizándose la relación a través del Consejo Social y claramente surgió un actor fundamental en la promoción y práctica de políticas y acciones de desarrollo local: el gobierno nacional.

#### 6.4.3. El desarrollo local: ¿objetivo gravitante o subsidiario?

- Registro 2003:

El mandato de ser una institución enraizada en su medio y de convertirse en agente de desarrollo local es reconocido y forma parte de la identidad de la UNGS pero la traducción de este mandato en objetivos concretos y en acciones de desarrollo local no

se considera con la misma relevancia de las funciones más académicas y queda muchas veces asociado a una tarea que se desempeña en forma adicional y que sus logros no cuentan, dentro de la institución, con el mismo reconocimiento que los resultados obtenidos a través de la docencia y la investigación. Programáticamente el tema está presente pero:

*“...el desarrollo local queda asociado a lo adicional. A pesar de que hay dispositivos institucionales que fomentan la mirada sobre el entorno, el cumplimiento de esto tiene que ver con la predisposición de las personas. La cuestión de la voluntad juega.”*

En el año 2003 se observaba que no estaba resuelto, a nivel institucional, cuál era el rol que tenía que cumplir la universidad en la relación con su entorno y cómo articular la tarea que se desarrollaba en distintas instancias (Institutos, Centro de Servicios y Centro Cultural y de las Artes), poniéndose en evidencia la necesidad de llevar adelante una discusión postergada en la institución. La claridad que se observaba a través de las opiniones de los actores externos consultados respecto de cuáles eran las demandas que se le podían plantear a la UNGS (conocimiento, capacitación, asistencia técnica, información) no se veía reflejada en la propia institución.

- Registro 2013:

Si bien el Centro de Servicios es el ámbito previsto por la universidad para canalizar las acciones con la comunidad y los servicios, no logró hasta el año 2010 centralizar estas acciones, aunque desarrolló una estructura administrativa y necesaria para potenciar la relación de la universidad con el entorno. Hasta ese momento, el mencionado Centro funcionaba como receptor de ofertas de servicios que le elevaban los grupos de investigación-docencia de los distintos institutos, y de demandas de servicios que le acercaban organismos gubernamentales, no gubernamentales o internacionales<sup>90</sup>. Asimismo, a partir del año 2007, el Centro de Servicios ha implementado una convocatoria anual para financiar pequeños y medianos servicios y acciones con la comunidad que no contaran con contraparte para financiarlos.

La gestión iniciada en la UNGS en 2010 plantea pensar la política de servicios y acciones con la comunidad dentro del marco más general de un plan de desarrollo local

---

<sup>90</sup> Ver Rinesi, Eduardo, Martín José Pablo y otros, (2010), Universidad, desarrollo y acciones con la comunidad.

y regional, que oriente las actividades que coordina el Centro de Servicios y las que desarrollan otras áreas de la universidad a través de las funciones de docencia e investigación. De esta forma reconoce en dicho Centro una función mayor a la de ser canal de comunicación de demandas y ofertas de servicios de la institución, a través de acciones que involucren a las distintas áreas de la Universidad y que la vinculen con instituciones sociales, políticas, gubernamentales, educativas y culturales de la zona de referencia de la UNGS. A través de este ámbito de la gestión central se propone articular el mandato del proyecto institucional con las acciones concretas.

No obstante, a pesar la resignificación de la función del Centro, continúan existiendo tensiones al considerar si el desarrollo local es objetivo gravitante o subsidiario de la institución. Un ejemplo o consecuencia de estas tensiones es la dificultad que persiste a la hora de ensanchar la base de investigadores docentes dispuestos a trabajar en iniciativas concretas de vinculación con el territorio.

Si bien a través de los últimos años se han multiplicado las acciones con la comunidad, en parte a raíz de las iniciativas promovidas desde diversos ministerios convocando a las universidades a fortalecer su función social, el vínculo con su entorno y el desarrollo de sus comunidades, la UNGS no logró incrementar y diversificar los actores de la institución que se involucran en este tipo de proyectos. Como ejemplo se menciona que en la convocatoria a proyectos de extensión realizada por la Secretaría de Políticas Universitarias, año 2013, de los 10 proyectos que presentó la universidad, 9 pertenecían a la gestión central.

Existe una tensión entre el desarrollo de las carreras académicas individuales de los docentes investigadores y la convergencia con el proyecto institucional, la coherencia con el perfil de una universidad pensada desde el origen en estrecha articulación con la problemática de su contexto.

Por otra parte no se plantean a nivel del sistema, ni de la propia institución, reconocimientos o incentivos para alentar a que los docentes investigadores destinen parte de su tiempo en el desarrollo de proyectos que atiendan problemas específicos de la comunidad: *“las lógicas de incentivos a docentes e investigadores atentan contra la posibilidad de valorar a quienes quieran hacer extensión o transferencia”*.

Los incentivos no necesariamente se asocian a un reconocimiento material, sino también público, a poder considerar en un mismo estatus el desempeño de la función docente y/o de investigación y la de extensión. Para mencionar sólo un ejemplo, los criterios de evaluación del personal académico, sus proyectos y resultados siguen las pautas heredadas de la investigación básica, privilegiando la producción de papers y desatendiendo la transferencia de resultados y su aplicación a la resolución de problemas concretos o la propia actividad docente. Es alentador señalar que estos criterios comenzaron a ser revisados en diversos ámbitos del sistema y, particularmente, en la UNGS de manera reciente.

La pregunta sobre si el desarrollo local y la vinculación con el territorio es un objetivo de peso en la institución o está asociado a lo voluntario conduce necesariamente a reflexionar sobre su visión y misión, la relación con las funciones de docencia, investigación y extensión y la pertinencia social de estas actividades y de sus resultados. A pesar de la relevancia que adquiere el tema tanto en lo discursivo como en su reflejo en la estructura de la institución (resignificación de la función del Centro de Servicios, del Centro Cultural y de la Secretaría General), continúa existiendo la necesidad de discutir a nivel de la institución cuál es el papel de la Universidad en relación con su entorno y cuáles son los dispositivos más apropiados para llevarlo a cabo con toda su potencialidad.

San Andrés

#### 6.4.4. La canalización de los proyectos y/o de las demandas

- Registro 2003:

En el año 2003, la UNGS era reconocida por los actores internos y externos consultados como un recurso clave para el fomento de acciones de desarrollo local. Los canales de vinculación con el medio social eran múltiples en este sentido y esto provocaba que existieran distintos ámbitos a través de los que se estimulaban y llevaban a cabo proyectos de intervención en lo local, se recibían demandas concretas del entorno y se organizaban las capacidades para dar respuesta a dichas demandas.

*“La universidad no tiene un canal sistemático para canalizar las demandas provenientes del entorno, ni de articulación, ni de organización de las demandas, ni de*



*los recursos, ni de las respuestas. Hay organizaciones y barrios a los que se llega desde distintos lugares de la universidad. No hay un mecanismo institucional que de mayor racionalidad”.*

Esta capilaridad que fue surgiendo en el proceso de inserción de la institución en su contexto, contó por un lado, con la ventaja que otorga la flexibilidad y la informalidad de los procesos que no han sido institucionalizados dentro de las organizaciones y, por otro, con la dificultad de perder sinergia dado el déficit de articulación de las acciones y la falta de espacios (más allá de los informales) en los que se diera el encuentro de los actores de la institución comprometidos con los proyectos de intervención en lo local, la reflexión sobre sus propias prácticas, el intercambio de concepciones y experiencias, la discusión y definición de los problemas de agenda, la presentación sistemática de avances, logros y dificultades, el análisis crítico de las distintas metodologías de intervención, etc.

En el registro realizado en 2003, se reconoce un rol activo de la universidad en su relación con el entorno, pero también disperso y desarticulado. Se manifestaba que la institución no había definido una estrategia para trabajar con el territorio y que la sustentabilidad de las acciones quedaba asociada a la capacidad de vincularse con entramados preexistentes. Por otra parte, la capacidad de respuesta a las demandas dependía, a su vez, de poder contar con recursos presupuestarios.

- Registro 2013:

A partir de la gestión iniciada en 2010 la vinculación con el territorio se fortaleció desde la gestión central, en particular vehiculizando iniciativas promovidas desde distintos ámbitos del Estado.

A pesar de la identificación del Centro de Servicios como espacio para canalizar la vinculación, dicho Centro tiene dificultades para participar a través de una “intervención temprana” en los diseños de las acciones y acuerdos con eventuales comitentes; muchas veces las iniciativas llegan al Centro de Servicios cuando ya están acordados los términos de la tarea y se necesita canalizarla institucionalmente. Esta lógica entorpece la posibilidad de selección y priorización, en función de criterios definidos por la



Universidad, de cuáles son los proyectos y acciones que se quiere impulsar y cómo se asignan los recursos para llevarlas adelante.

Quizás la puesta en funcionamiento del Consejo Social sea una oportunidad para comenzar a construir una agenda que dé coherencia y organice la demanda. Este ámbito representa una fuerte decisión institucional de “hablar con el territorio”, llevar la demanda local a la universidad y estar atentos a la demanda del Estado.

A continuación se presentan las fortalezas, debilidades y tensiones que se registran en los dos momentos de observación. Las primeras son acumulativas y en el caso de las debilidades, se pintan en el cuadro aquellas identificadas en el registro 2003 que se encuentran en vías de superación de acuerdo con el relevamiento realizado en 2013.



Universidad de  
**San Andrés**

### 6.5. Fortalezas y debilidades de la UNGS en la vinculación con el territorio

A las fortalezas identificadas en el registro correspondiente al año 2003, se agregan las de 2013 que refieren a los resultados de acciones concretas:

<b>Fortalezas de la UNGS en la vinculación con el territorio</b>	
<b>Registro 2003</b>	<b>Registro 2013</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La UNGS es reconocida, respetada y valorada como un referente local a la cual se puede acudir con una demanda concreta.</li> <li>▪ Desde el entorno se valora su prestigio, es un actor que puede decir cosas y ser escuchado, tiene legitimidad.</li> <li>▪ Imagen relevante de la UNGS en la sociedad local, espacio de ideas innovadoras sobre el desarrollo y la problemática local, producción de conocimiento pertinente y aplicable, espacio de debate e intercambio progresista.</li> <li>▪ Es visualizada como fuente múltiple de servicios, con capacidad de respuesta, no es un “castillo cerrado”.</li> <li>▪ Se encuentra instalada en el medio con gran afluencia de estudiantes de la zona.</li> <li>▪ “Fábrica de conocimiento”.</li> <li>▪ Se protege la red que se va construyendo con las organizaciones sociales. Buen vínculo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La UNGS mantiene vínculos activos con un número muy importante de organizaciones del territorio que comenzaron a percibirla como un espacio propio.</li> <li>▪ En los últimos años se produjo la expansión y diversificación de las actividades en relación con los servicios y las acciones con la comunidad.</li> <li>▪ El Centro de Servicios intensificó los vínculos con las organizaciones del territorio.</li> <li>▪ La creación del Consejo Social.</li> <li>▪ La multiplicidad de intervenciones realizadas en el marco de diversas políticas públicas (ej: implementación del programa Argentina Trabaja junto con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, servicios desarrollados por los equipos de educación del IDH con el Ministerio de Educación de la Nación - Asignación Universal por Hijo, Conectar Igualdad, Evaluación participativa de la escuela secundaria-, servicios de formación en temas de administración pública desarrollados por equipos del ICO, etc).</li> <li>▪ El desarrollo de propuestas de formación en respuesta a demandas concretas de organizaciones de la comunidad (ej: Diplomatura en Derechos Humanos y Estrategias de Intervención en el Territorio, Diplomatura en Extensión Universitaria y Acciones con la comunidad, etc.)</li> </ul>

Respecto a las debilidades en la vinculación con el territorio, en la tabla se pintan en gris aquellas dificultades encontradas en 2003 que están en vías de superación a través de acciones como la resignificación del Centro de Servicios y la conformación del Consejo Social.

<b>Debilidades de la UNGS en la vinculación con el territorio</b>	
Registro 2003	Registro 2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No están claras las ventanillas para canalizar la demanda. No hay un canal sistemático de articulación, de organización de las demandas y de los recursos y de organización de las respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de visualización de la Universidad de parte de los intendentes. La relación se da con cuadros de tercera o cuarta línea de los municipios. Esto representa una limitación para armar una agenda de desarrollo local relevante. Limitación en el plano de los gobiernos municipales, no en el plano provincial o nacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se ha podido conformar una red con las organizaciones del territorio; la Universidad es centro de esta estructura radial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modos tradicionales de plasmar resultados de investigación: papers, publicaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacidad para vincularse con actores hegemónicos de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Debilidad” como gestión: comunicar mejor las demandas locales y poner en valor la producción (más allá del paper)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La universidad sabe poco cómo “decir cosas”. Los investigadores muchas veces no saben cómo comunicar resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poco involucramiento de actores de la universidad en las iniciativas de vinculación con la comunidad. No existe el sujeto para llevar una política de desarrollo local adelante. Poca motivación de docentes investigadores y estudiantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las redes se basan en capitales privados. Falta de capacidad para vincularse a nivel más institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La universidad se ve relegada hacia adentro: “el territorio es un ambiente extraño (...) lo más natural es “cerremos las puertas”, lo nuestro es enseñar, investigar”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poca capacidad para dar respuesta a la demanda a nivel institucional. Centro de Servicios concentrado en tareas de consultorías y asistencias técnicas (no está clara su función)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultades para realizar el seguimiento de los proyectos (servicios)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La vinculación con el territorio es un “extra” a las funciones de la Universidad.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las iniciativas tienen que ver con los intereses de los actores. No hay un reconocimiento desde la universidad del desarrollo local como un problema.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad en la sostenibilidad de los proyectos al terminarse el financiamiento. Al no existir fondos los contactos son más informales.</li> </ul>	

6.6. Tensiones, temas pendientes a tratar en la UNGS respecto del objetivo de vinculación con el territorio

<b>Tensiones/temas abiertos</b>
<b>1. Tensión entre el mandato del proyecto institucional y la multiplicidad de intereses de los actores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Universidad define en su proyecto institucional la vinculación con el medio, el enraizamiento local, etc. No obstante, el proyecto institucional refleja a una parte de la universidad y no al conjunto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coexisten diversas concepciones entre los actores institucionales respecto al objetivo de vinculación con el territorio. Se identifican, al menos, tres posiciones: algunos actores comparten dicho objetivo y reconocen el círculo virtuoso que esto significa para la institución, otros sostienen que este vínculo supone un compromiso político que no están dispuestos a asumir y otro grupo cree que la universidad no debería alejarse de sus funciones específicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La definición de los perfiles de docencia e investigación de la UNGS involucra la vinculación con los problemas existentes en su medio. Los institutos, centro del desarrollo de la actividad académica de la UNGS, responden de manera diversa a este perfil. Hay institutos más alineados con este objetivo e incluso, hay institutos con áreas de investigación muy vinculadas al entorno y otras que no tanto.</li> </ul>
<b>2. Tensión entre la cultura academicista tradicional y la concepción que asocia la función investigación a la vinculación con el medio social y productivo y a la transferencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la universidad coexisten diversas posturas respecto de la finalidad de la función I+D: por un lado existe mirada más tradicional, concentrada en la producción y transmisión de conocimiento y, por otro, una visión que incorpora como objetivo de la función investigación la articulación con el entorno social y productivo, con sus problemas y con su demanda. La articulación es percibida como un desafío. Lógica del trabajo de investigación y lógica de intervención.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambas posturas influyen en los resultados de la actividad de investigación: producción tradicional (papers) y generación de transferencia al medio social y productivo (desarrollo tecnológico y social).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el sistema predomina una cultura academicista enfrentada a la vinculación de la producción de saberes con las demandas locales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación teórica e investigación participativa. Disparidad en las áreas disciplinarias para avanzar en el segundo término.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esquema de incentivos concentrado en la actividad de docencia e investigación. Falta de reconocimiento simbólico y material a la actividad de extensión y transferencia.</li> </ul>
<p><b>3. Tensión entre lógicas institucionales (prioridades) y lógicas individuales (autonomía)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coexiste el mandato fundacional de articulación con el territorio, plasmado en el proyecto y perfil de la institución y de la actividad académica de los Institutos (problemáticas de la educación, industria y conurbano) con la consolidación de una universidad que asume como propias las lógicas más tradicionales del sistema (autonomía de equipos de investigación, carreras individuales, modos tradicionales de evaluación de la actividad académica, incentivos asociados a dichas dinámicas, etc.).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorización de líneas de investigación, áreas de vacancia a nivel institucional y autonomía de los equipos de investigación, de los investigadores</li> </ul>
<p><b>4. Tensión entre lógica institucional y lógica de institutos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concepción de Universidad como sujeto y lógica de funcionamiento de los Institutos: <i>“la Universidad tiene potencialidades interesantes para aportar al desarrollo del territorio, pero tiene que asumirse como actor social no como conglomerado de institutos o archipiélago de equipos de investigación”</i>.</li> </ul>
<p><b>5. Tensión entre lógica de gestión centralizada y lógica individual</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complejidad en la gestión de los servicios y acciones con la comunidad: coexiste la necesidad de centralizar dicha gestión a nivel institucional con las iniciativas individuales que se formalizan cuando las acciones están mayormente delineadas, dejándole al Centro de Servicios y acciones con la comunidad poca capacidad en la definición de los términos y alcances de las iniciativas.</li> </ul>

## 6. Tensión autonomía de la institución y participación en el ciclo de la política pública

- Coexisten distintas concepciones respecto de en qué medida la universidad tiene que responder al llamado realizado desde los ámbitos ministeriales e involucrarse en las fases de diseño, implementación y/o evaluación de políticas y acciones de desarrollo territorial. En un extremo las universidades son autónomas y definen libremente el objeto de su actividad académica, en el otro, estas instituciones son actores privilegiados de producción y trasmisión de conocimiento socialmente pertinente. Universidad como sujeto académico y Universidad como sujeto social y político.

### Temas abiertos, problemas pendientes

- ¿Cuál es la orientación general que se quiere dar desde la institución a la problemática de la vinculación con el territorio?

La priorización en la agenda de la Universidad por parte de la gestión central de la problemática del desarrollo local, de la vinculación con el territorio, convive con visiones muy disímiles sobre el rol que tiene que desempeñar la institución en este sentido.

- ¿Hasta dónde se quiere intervenir en el territorio?

Aún no está definido cuál sería el tipo de intervención que la Universidad quiere llevar adelante (*“hemos intentado involucrar a la Universidad con el Argentina Trabaja, proceso muy interpelante y, si bien se avanzó y hay una mayor aceptación que en el inicio, aún sigue siendo un cuerpo extraño”*).

- ¿Cuáles son los lineamientos respecto del desarrollo local?

Necesidad de trabajar a nivel institucional para definir lineamientos, temáticas prioritarias. Necesidad de reflexionar sobre las experiencias llevadas a cabo en distintos períodos, organizar contenidos y capacidades y definir estrategias.

- ¿Cómo aumentar la participación en el desarrollo de la función de extensión?

Programáticamente el tema de la vinculación con el territorio está presente pero se trabaja de acuerdo con la afinidad de los investigadores docentes con el tema. Necesidad de lograr una mayor participación de los actores de la universidad en el desarrollo de la función extensión, concebida como desarrollo de capacidades en el entorno social y productivo. Necesidad de revisar esquema de incentivos, evaluación de la actividad académica y definir estrategias tendientes a incrementar la masa crítica de investigadores docentes comprometidos con estas actividades.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Conclusiones

El presente trabajo explora cuáles son los recursos con que cuenta la Universidad para consolidarse como agente de desarrollo local e indaga si representa una estructura intermedia (situada entre la sociedad y el espacio gubernamental de diseño y ejecución de la política pública) con capacidades para promover el desarrollo sustentable que eleve la calidad de vida de su comunidad.

Los temas claves alrededor de los cuales se plantea la reflexión se relacionan, principalmente, con: cuál es el lugar que ocupa la problemática del desarrollo local en la agenda de la Universidad, cuáles son los arreglos institucionales que promueven o limitan el diseño e implementación de las acciones, cuál es el tipo de intervención que la Universidad está dispuesta a promover, quiénes son los actores estratégicos para llevar a cabo las iniciativas, cuál es la valoración del entorno y si la Universidad es reconocida desde ámbitos gubernamentales como institución con capacidades para diseñar o poner en práctica políticas de desarrollo local.

La problemática de la vinculación con el territorio forma parte del origen de la institución y está instalada en su agenda. Desde su creación la UNGS puso en práctica experiencias que la articulan con su entorno; a lo largo de sus veinte años la universidad fue construyendo un sendero de actuación sobre lo local, generando y acumulando conocimiento al respecto. Más allá del mandato institucional y de los lineamientos estratégicos, se fue conformando una memoria institucional que da cuenta de los hechos más relevantes sucedidos en relación con la comunidad y de sus externalidades positivas y negativas.

Es posible señalar que la universidad ha ido transitando un proceso de construcción colectiva de conocimiento en torno de la temática del desarrollo local y del papel que le cabe como institución intermedia con capacidades de actuar territorialmente en el desarrollo y fortalecimiento de los recursos locales.

En dicho proceso, surgen diversas miradas y expectativas sobre el objetivo de desarrollo local, diversos grados de involucramiento a través de la actividad de los institutos y de



los ámbitos previstos en la estructura de la organización (Centros de Servicios y Cultural y Secretaría General) y se identifican tensiones relacionadas, por ejemplo con: hasta qué punto la institución debe comprometerse con el objetivo en cuestión, cómo convive el mandato fundacional con los intereses de las carreras académicas de los docentes investigadores, cómo la Universidad responde al llamado de los ámbitos gubernamentales para implementar políticas concretas sobre el territorio sin perder autonomía, etc.

Frente a la pregunta que orientó este trabajo es posible concluir que la Universidad puede constituirse en agente de desarrollo local, identificándose dos planos a trabajar para que la institución despliegue su potencialidad en este sentido: el correspondiente a las políticas públicas y el relativo a las políticas institucionales. Las debilidades y tensiones señaladas en el capítulo 6 representan un punto de partida para reflexionar sobre el diseño de políticas y acciones que tiendan a superar las dificultades encontradas en la articulación con el territorio en ambos planos.

### 7.1. El plano de las políticas públicas

Al observar los dos momentos de la vida institucional identificados en este estudio, más allá del importante impulso dado a partir del año 2010 desde la gestión central, al objetivo de vinculación con el territorio y a la resignificación de la función de las unidades previstas en el diseño institucional para articular con la comunidad, se evidencia un cambio en el contexto de la política pública que posibilitó que la UNGS participara como ente ejecutor de importantes experiencias focalizadas en el desarrollo de su comunidad.

La pregunta de la investigación se responde en parte, desde el contexto de las políticas públicas. Durante la última década el Estado, a través de distintos Ministerios, financió acciones de atención de problemáticas sociales y desarrollo de las comunidades que fortalecieron la articulación de la universidad con su territorio al ser convocadas estas instituciones como socios estratégicos para su ejecución. Además del llamado a las universidades, la importancia de esta perspectiva reside en que los fondos para articular con el territorio están orientados a problemas que la política pública ha incorporado en

sus agendas, siendo las universidades partícipes en la implementación de políticas de Estado y conformando una alianza virtuosa con los ámbitos de dicha política.

Es difícil que la universidad se convierta en agente de desarrollo local sin una política pública que financie y dé sustentabilidad a las iniciativas. Pero esto no es suficiente; de acuerdo con las debilidades y tensiones observadas, se identifican dos objetivos a tener en cuenta en el plano de la política pública: por un lado las políticas tendrían que abarcar tanto la promoción y el financiamiento de acciones específicas de desarrollo de la comunidad, lo cual se viene realizando, y por otro, surge la necesidad de revisar las políticas específicas del ámbito universitario y científico tecnológico para resignificar la función social de la Universidad, en particular la función de extensión, el perfil de investigación asociada a los problemas de su entorno, la vinculación y la transferencia, no sólo en lo discursivo sino en acciones que posibiliten su instrumentación.

Uno de los aspectos a atender sería generar políticas que se concreten en un esquema de incentivos que modifique los comportamientos más tradicionales del sistema asociados a la autonomía de equipos de investigación, el desarrollo de carreras individuales, los modos tradicionales de evaluación de la actividad académica, etc.

La función extensión (y en términos más abarcativos extensión y transferencia) tendría que ser valorada con criterios propios y tener la misma relevancia que las funciones de docencia e investigación. En los últimos años y, a partir de experiencias como la de los Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social promovida por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva con participación de actores del sistema científico tecnológico, se ha empezado a discutir cuáles serían los criterios de evaluación más apropiados para valorar los resultados de investigaciones que no se reflejan en una producción más tradicional, como por ejemplo, papers (criterio heredado de la investigación básica) sino en respuestas a problemáticas o demandas específicas nacionales, regionales, locales, de carácter social o productivo. Introducir cambios en las evaluaciones concretas de los individuos contribuiría a incentivar la participación de los docentes e investigadores en proyectos de transferencia o extensión.

Esta discusión, que se está dando también, en distintos grados, en organismos nacionales como el CIN, el CONICET, en las propias universidades y en el ámbito

internacional (ej: países de Iberoamérica), conlleva a revisar criterios muy arraigados en la cultura de las organizaciones y de los individuos.

Existen concepciones muy tradicionales, heredadas de criterios de las llamadas ciencias duras, fuertemente arraigadas, que modelan tanto las carreras académicas como los temas a atender y su abordaje. Las políticas de los '90 han incentivado la hiper valoración de las carreras individuales, poniendo en tensión el plano de los intereses particulares de los docentes investigadores con el de las prioridades institucionales. Desde la política pública y desde las universidades se podrían generar mecanismos de reconocimiento para aquellos perfiles asociados a los objetivos de extensión y transferencia, aportando financiamiento específico y generando compromisos tanto hacia el interior de las instituciones como con sus entornos.

La necesidad de cambiar los criterios de evaluación se relaciona con la posibilidad de pensar en “abrir” los perfiles de las carreras individuales. La Universidad es una institución compleja en la cual coexisten las dos modalidades de producción de conocimiento identificadas por Gibbons et. al. (1997), lo cual genera tensiones.

Según el autor, en el “viejo modelo de producción de conocimiento” (modalidad 1) importan los intereses de la comunidad académica; las actividades se desarrollan por disciplina; la estructura es homogénea, jerárquica, permanente, rígida; la Universidad se encuentra desligada de la problemática de la realidad social (“torre de marfil”) y el control de calidad se hace por normas que definen qué es la buena ciencia.

En el “nuevo modelo de producción de conocimiento” (modalidad 2) priman los intereses ligados al contexto de aplicación del conocimiento; se fomenta la transdisciplina, la estructura es heterogénea y la jerarquía es más plana, horizontal; la Universidad ataca problemas reales de la sociedad, hay mayor responsabilización social y el control de calidad es más diverso, ligado al conjunto de agentes intervinientes.

El nuevo modo de producción de conocimiento permite pensar en fomentar distintos perfiles de carreras vinculados al desarrollo de las funciones universitarias de docencia, investigación básica y aplicada (desarrollos tecnológicos y sociales) y extensión y acciones con la comunidad. La universidad necesita seguir desarrollando todas sus

funciones, y necesita hacerlo con niveles de calidad adecuados, al tiempo que existen capacidades individuales y vocaciones que se podrían asociar a una función más que a otra (carrera docente, carrera académica, carrera del tecnólogo, carrera del extensionista/vinculador).

Por otro lado, otra cuestión a atender desde las políticas públicas, lleva a pensar en la generación de proyectos más ambiciosos de promoción e implementación de acciones específicas de desarrollo con la comunidad. Actualmente la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) cuenta con al menos cinco Programas que promueven la articulación entre las instituciones universitarias y sus territorios en la implementación de acciones de desarrollo, atendiendo diversas problemáticas.

La multiplicidad de programas existentes encuentra una limitante concreta dentro de una institución que no está pudiendo incrementar la cantidad de investigadores, docentes y alumnos que se comprometan con el desarrollo de acciones con la comunidad, sean éstas financiadas por la Secretaría o por la propia Universidad.

El financiamiento de proyectos que vinculan Universidad y territorio se encuentra segmentado a través de distintas convocatorias. Una alternativa sería que la SPU promoviera que las universidades identificaran en conjunto con actores de su entorno, temas prioritarios a atender a través del financiamiento de pocos proyectos de desarrollo social, más ambiciosos y abarcativos que las acciones que se han podido implementar hasta el momento. Esta estrategia posibilitaría concentrar esfuerzos, priorizar problemas y profundizar el alcance de las acciones.

## 7.2. El plano de las políticas institucionales

A partir de la gestión iniciada en 1998 se puso un énfasis decisivo en la instalación de la problemática del desarrollo local en la UNGS, se formaron cuadros académicos y técnicos y se llevaron a cabo experiencias que acercarían a las organizaciones sociales a la institución. El Programa de Desarrollo Local representa un antecedente importante en este sentido. Dicho programa contribuyó a generar tejidos asociativos con potencialidades para la implementación de las acciones y fortaleció alianzas con

organizaciones locales que mantuvieron sus vínculos con la institución a lo largo del tiempo.

Desde la gestión llevada adelante a partir del año 2010, la articulación con el territorio se convirtió en una idea fuerza para orientar la acción de la universidad y el desempeño de su función social. La tarea llevada a cabo por el Centro de Servicios, por la Secretaría General y por el Centro Cultural y la respuesta a la convocatoria realizada por distintos ministerios resignificaron la función de extensión, asociándola al desarrollo del territorio.

Desde el punto de vista de las políticas institucionales se identifican, al menos, cuatro planos en los cuales la universidad podría trabajar para fortalecer su rol como agente de desarrollo local, afianzar la relación con su territorio y desempeñar la función de extensión y acciones con la comunidad con mayor potencialidad.

1. Por una parte surge la necesidad de tematizar la cuestión del desarrollo local dentro de la universidad y en los espacios de articulación con la comunidad (ej: Consejo Social) y de avanzar en la consideración de los temas pendientes, como por ejemplo: cuál es la orientación general que se quiere dar desde la institución a la problemática de la vinculación con el territorio, cuál es el tipo de intervención que se quiere llevar adelante, cuáles son las lecciones aprendidas de las experiencias llevadas a cabo, cuáles son las capacidades existentes, cómo incrementar la participación en los docentes investigadores en la implementación de acciones con la comunidad, etc.

En la universidad coexisten diversas visiones al respecto y una tarea pendiente es renovar la discusión reflejando las distintas miradas de los actores de la institución y de su entorno, para capitalizar el aprendizaje generado y poder sumar actores que se impliquen en este objetivo.

2. Por otra parte, en línea con la necesidad de revisar los criterios de evaluación de la actividad académica, a mediados de 2014 se aprobó en la UNGS el Régimen

de Evaluación Periódica de Docentes<sup>91</sup>, el cual contempla la evaluación de las funciones de docencia, investigación, servicios y acción con la comunidad y gestión académica y de gobierno.

Esta evaluación propone considerar<sup>92</sup> el desempeño de los investigadores docentes a la luz de las funciones mencionadas y, en particular en las acciones de vinculación con la comunidad se incluyen todas las experiencias de transferencia de la Universidad y de los equipos a la comunidad y las actividades en las que participan los equipos de la institución y que se encuentran en articulación con actores sociales y políticos. Como ejemplo se mencionan: transferencia de conocimiento y resultados de investigación, formación diseñada por la institución para capacitar organizaciones o sectores sociales y/o profesionales, acciones cuya finalidad sea la resolución de necesidades y problemas sociales concretos, participación activa en las fases de la políticas públicas, actividades que propicien los vínculos con sectores productivos locales y nacionales, servicios que vinculen equipos de investigación con actores del entorno territorial y social de la UNGS. Es esperable que la revisión de los criterios de evaluación funcione como incentivo que contribuya a incrementar la participación en las acciones con la comunidad.

3. Otro de los incentivos posibles sería intentar debilitar la tensión que se genera entre los intereses de las carreras individuales de los docentes investigadores y las lógicas institucionales, a partir de la definición en los ámbitos de interacción creados, de un conjunto de temas prioritarios a atender en el territorio. Las Secretarías de Investigación y Extensión podrían asociarse para apoyar a través de convocatorias específicas la implementación de proyectos orientados a las problemáticas identificadas como prioritarias para el desarrollo local y regional. A su vez, este esquema de proyectos orientados se podría promover y financiar desde la propia SPU.

---

<sup>91</sup> Resolución N° 5.166, junio 2014.

<sup>92</sup> Ver UNGS, Comité de Recursos Humanos para el personal de investigación y docencia. Pautas y criterios para la evaluación periódica de docentes.

4. Finalmente, la universidad está avanzando en la creación de dispositivos institucionales que le permitan “abrir las puertas” a los actores del entorno y hacerlos partícipes de la definición de las acciones de desarrollo. La creación del Consejo Social respondió a una decisión institucional de “*hablar con el territorio, estar atentos a la demanda del Estado y traer la demanda a la Universidad*”. Asimismo obedeció a la necesidad de encontrar un ámbito institucional de articulación, un eje vertebrador hacia el interior de la institución y con el entorno social. La interpretación del entorno incorpora a través del Consejo Social los saberes y conocimientos generados en el propio entorno para la definición de las acciones de intervención.

La articulación entre los distintos espacios, institutos, investigadores que desarrollan acciones de vinculación con la comunidad continúa siendo un problema a atender para darle mayor organicidad a las actividades que se desarrollan. El Consejo Social podría representar un ámbito propicio para avanzar en este sentido.

La UNGS ha desarrollado otra experiencia exitosa en tanto dispositivo de articulación con la comunidad, a través de la Diplomatura en Derechos Humanos y Estrategias de Intervención en el Territorio, posibilitando mediante una dinámica de formación la identificación de problemas a atender a partir de la demanda de los participantes y la formulación de proyectos al respecto.

La consolidación de dispositivos como el Consejo Social, las Diplomaturas y/o la creación de otros similares contribuirán a reconocer el territorio, sus problemas, a dialogar un mismo lenguaje, mejorando la comunicación de resultados por parte de los actores de la universidad, generar compromisos y diseñar acciones factibles de implementación.

Afianzar el rol de la universidad como agente de desarrollo local implica, por una parte, revisar el perfil de la institución, su identidad como sujeto académico o como actor social y político. Por otra, lleva a cuestionar las lógicas más tradicionales del sistema, interpelando y renovando concepciones como la de la autonomía (en su alcance institucional como de los individuos), la definición de prioridades, los modos

tradicionales de evaluación de la actividad académica, los perfiles de las carreras académicas, los incentivos asociados a las mismas, las formas de integración de la comunidad a la institución, etc.

La universidad es un actor estratégico en el desarrollo de su territorio, entender esta institución como un derecho humano de los individuos que asisten o aspiran a asistir a ella y de los pueblos que las sostienen<sup>93</sup> debería constituir una premisa fundamental para fortalecer su rol como agente de desarrollo, revisando las concepciones o criterios más tradicionales de la vida académica. En este proceso que se está transitando, las universidades están siendo convocadas a trabajar con mayor intensidad con las organizaciones sociales y políticas del territorio, a responder a las demandas del Estado para el diseño o implementación de políticas públicas que atiendan los temas más urgentes de la población y a poner sus conocimientos al servicio del debate de los grandes temas nacionales.

Desde una mirada sistémica los cambios que se promuevan a nivel de la política de la institución se complementarán con o apalancarán en las modificaciones generadas a través de las políticas públicas. En este sentido la revisión de las políticas para el sector asociadas al fortalecimiento de la función social de la Universidad y la generación de los incentivos necesarios para desplegar dicha función en toda su potencialidad contribuirá a mejorar algunas de las tensiones encontradas y a delimitar algunos de los temas pendientes en la institución.

---

<sup>93</sup> Sobre la Universidad como derecho humano ver Rinesi, Eduardo (2014), prólogo a Costanzo Valeria; Maidana, Daniel; Mangas, Martín y Melgarejo, Mariana (2014). Más derechos, más voces, más participación. Innovaciones democratizadoras en el gobierno universitario. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.



## Bibliografía

- Acuña, Carlos (1995). El análisis de la burguesía como actor político, Tesis doctoral, Department of Political Science. University of Chicago
- Albornoz, Mario y Gordon, Ariel (2011). “La política de ciencia y tecnología en Argentina desde la recuperación de la democracia (1983-2009)” en Mario Albornoz y Jesús Sebastián (Eds.) Trayectorias de las políticas científicas y universitarias de Argentina y España, CSIC, Madrid.
- Albuquerque, Francisco (2004). “El Enfoque del Desarrollo Económico Local”. (Buenos Aires: Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro). Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad). Organización Internacional del Trabajo.
- Albuquerque, Francisco (1997). Metodología para el desarrollo económico local. ILPES, Santiago de Chile. En Internet: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO28.pdf>
- Arocena, José (2002). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Taurus, Universidad Católica. Uruguay.
- Boisier, Sergio (2000). “Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando?” (Santiago de Chile) Cuadernos Regionales N°1, Universidad de Talca.
- Cecchi, Néstor; Perez, Dora; Sanllorenti, Pedro, (2013); Compromiso Social Universitario. De la Universidad posible a la Universidad necesaria. IEC-CONADU, Buenos Aires.
- Clemente, Adriana (2011). “Universidad y Sociedad en Argentina. Notas sobre el modelo y sus tensiones” en Educación, arte e inclusión social, Colección Universidad y Proyecto Nacional. Ministerio de Educación, Buenos Aires.
- Chiroleau, Adriana, Marquina, Mónica y Rinesi, Eduardo (compiladores) (2012). La política universitaria de los gobiernos Kirchner: continuidades, rupturas, complejidades. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Chiroleau, Adriana y Iazzetta Osvaldo, 2012. “La Universidad como objeto de política pública durante los gobiernos Kirchner” en Chiroleau, Adriana, Marquina, Mónica y Rinesi, Eduardo (compiladores) (2012). Op.cit.
- Cohen, Ernesto y Franco, Rolando, (1993). Evaluación de proyectos sociales, México.
- Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998). Declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. París.
- Coraggio, José Luis (2002). “Universidad y Desarrollo local”. Quito: Seminario Internacional “La educación superior y las nuevas tendencias”, organizado por el Consejo Nacional de Educación Superior, UNESCO y el CIESPAL.

Coraggio, José Luis; Borello, José Antonio; Alterman, Susana; De Lella, Cayetano y Ecurra, Ana María (1994). Estudios de Apoyo a la Organización de la UNGS, Documentos de trabajo 1 y 2, San Miguel.

Costanzo Valeria; Maidana, Daniel; Mangas, Martín y Melgarejo, Mariana (2014). Más derechos, más voces, más participación. Innovaciones democratizadoras en el gobierno universitario. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

Didrikson, Axel (1999). “Tendencias e impacto del futuro de la educación superior en América Latina y el Caribe” en Revista La Vasija N° 4, México.

Etzkowitz, Henry, Leydesdorff, Loet, (1998): The endless transition: A “triple helix” of university–industry–government relations, en: *Minerva*, 36, 203–208.

Evans, Peter, (1996). “El Estado como problema y como solución”. *Desarrollo Económico*, Revista de Ciencias Sociales. Vol. 35, N° 140. IDES, Buenos Aires.

Fernández Wagner, Raúl (2009). “La ciudad injusta. La política pública y las transformaciones residenciales en el Área Metropolitana de Buenos Aires”, 53° Congreso Internacional de Americanistas, México.

Fournier, Marisa y Graham, María, (2005). Cinco hipótesis para re-pensar la relación entre universidad y desarrollo en Rofman, Adriana (comp.) Universidad y Desarrollo Local, Aprendizajes y desafíos. Prometeo, Buenos Aires.

Furtado Celso (1982). *A Nova Dependencia*. Editora Paz e Terra, Brasil.

García de Fanelli, Ana M. (1997). Las nuevas Universidades del Conurbano: misión, demanda y construcción de un mercado académico. Documentos CEDES, Serie Educación Superior. Buenos Aires.

García Delgado, Daniel (2008). “Desarrollo local y territorial: perspectivas en el marco de la intervención social” (Santa Fe: I Coloquio Regional y III Coloquio Local: “Organizaciones de la Sociedad Civil, Estado y Universidad: una articulación posible para el desarrollo local”, Universidad Nacional del Litoral).

García Guadilla, Carmen (1996). Conocimiento, Educación Superior y sociedad en América Latina. Nueva Sociedad. Caracas.

García Guadilla, Carmen (1998). El valor de la pertinencia en las dinámicas de transformación de la Educación Superior en América Latina, Caracas. UNESCO-CRESALC.

Gibbons, Michael, Limoges, Camille, Nowotny, Helga, Swartzman, Simón, Scott, Peter y Trow, Martín (1997). La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas. Ediciones Pomares-Corredor, Barcelona.

Gibbons, Michael (1998). Pertinencia de la Educación Superior en el siglo XXI. París UNESCO.

Gomez Campo, Víctor Manuel (1998). “Hacia una agenda sobre la pertinencia de la Educación Superior en Colombia”. En Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y El Caribe. Santa Fe de Bogotá, ASCUN.

Guerra García, Ernesto (2005). La Educación Superior en el contexto mundial.

Katz, Jorge (2000). Reformas estructurales, productividad y conducta tecnológica en América Latina. (Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica, CEPAL).

Krotsch, Pedro (2009). Educación superior y reformas comparadas. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.

Lapalombara, Joseph y otros. (1970). Burocracia y desarrollo político, Buenos Aires, Paidós.

Levy, Daniel y De Moura Castro, Claudio (1997). La educación superior en América Latina y el Caribe. Documento de Estrategia. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible. Unidad de Educación. Washington D.C

Lugones, Gustavo (2012). “La educación, el conocimiento y su aplicación en la producción y el empleo nacional” en Programa Universidad y Trabajo Argentino en el mundo, Ministerio de Educación, Buenos Aires.

Madoery, Oscar (2000). El Proyecto Local como alternativa de Desarrollo, en Fernández, A. y Gaveglio, S., Globalización, integración, Mercosur y desarrollo local, Ed. Homo Sapiens, Rosario.

Madoery, Oscar (2008). La formación de agentes de desarrollo local: ¿cómo contribuir desde la Universidad a la gestión territorial?

Madoery, O. (2008). “Conceptos básicos del Desarrollo Local”. En Internet: <http://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/conceptos-basicos-del-desarrollo-local/>

Malagón Plata, Luis (2002). “Pertinencia y Educación Superior. Una mirada crítica”, ponencia presentada en el “Tercer congreso nacional y segundo internacional retos y expectativas de la Universidad”, noviembre 2002, Toluca, UNAM.

Malagón Plata, Luis (2003). “La pertinencia en la educación superior: elementos para su comprensión”. (ANUIES, Ed.) Revista de la Educación Superior, XXXII. México.

Marquís, Carlos (comp.) (2004). La Agenda Universitaria. Propuestas de políticas públicas para la Argentina. Colección de Educación Superior. Universidad de Palermo, Buenos Aires.

Marquís, Carlos (2014), “Dos décadas de evaluación universitaria en la Argentina” en Atairo, Daniela et. al. Evaluación y acreditación universitaria, actores y políticas en perspectiva. Colección de Educación Superior. Universidad de Palermo, Buenos Aires.

Martín, José Pablo (2013). La construcción de una aventura. Conversaciones con los rectores R. Domecq, J.L. Coraggio y S. Feldman. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

Martínez Porta, Laura; Toscano, Ariel y Cambiaggio, Cristina (2014); “La experiencia de la evaluación de la función I+D+i de las universidades a través del Programa de Evaluación Institucional” en Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, Vol. 9, N°27.

Martínez Nogueira, Roberto, (1995); “Análisis de políticas públicas”, FORGES, Buenos Aires.

Martínez Nogueira, Roberto, (2000); “La gestión pública: del diálogo crítico a la evaluación de la diversidad”, (mimeo).

Martínez Nogueira, Roberto. (2000); “La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones”, (mimeo).

Neave, Guy (1998). “Autonomía, responsabilidad social y libertad académica”. UNESCO, Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.

Powell, Walter.W. y Di Maggio, Paul (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, México, FCE.

Perrow, Charles, (1990). Sociología de las organizaciones, Madrid, McGraw Hill.

Riffo Olivares, Luis; (1997). “Métodos de investigación prospectiva en la toma de decisiones”, en Ortégón, E. y Medina Vázquez, J.E.; Prospectiva: construcción social del futuro, Bogotá, Universidad del Valle, Siglo XXI.

Rinesi, Eduardo (2012). “Hoy la educación universitaria puede ser pensada como un derecho” en Bicentenario Revista de la Subsecretaría de Gestión y Coordinación de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

Rofman, Adriana (comp.) (2005). Universidad y Desarrollo Local, Aprendizajes y desafíos. Prometeo, Buenos Aires.

Rofman Adriana (comp.) (2010). “Sociedad y territorio en el conurbano bonaerense. Un estudio de las condiciones socioeconómicas y sociopolíticas de cuatro partidos: San Miguel, José C. Paz, Moreno y Morón”. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

Sanyal, Bikas C. (1998). Tendencias en la gestión de las Universidades contemporáneas. Evolución y perspectivas, UNESCO-IPE, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, París, Francia.

Sánchez Martínez, Eduardo (comp.) (1999). La Educación Superior en la Argentina. Transformaciones, debates, desafíos. Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Políticas Universitarias, Buenos Aires.

Seminara, Eduardo (2007). “Responsabilidad social universitaria: Una obligación moral”. En: Arias, Gonzalo (et al.). Participación e Innovación en la Educación Superior: para que el conocimiento nos sirva a todos. (Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación).

Suárez, Lourdes y Arce Carolina (2010). “Condiciones de vida en el conurbano bonaerense” en Rofman Adriana, op.cit. 2010.

Suasnábar, Claudio y Rovelli, Laura (2012). “Impensar las políticas universitarias en la Argentina reciente”, en Chiroleau, Adriana, Marquina, Mónica y Rinesi, Eduardo (compiladores) (2012). La política universitaria de los gobiernos Kirchner: continuidades, rupturas, complejidades. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Toribio, Daniel (comp.) (2010). La Universidad en la Argentina. Miradas sobre su evolución y perspectivas. Universidad Nacional de Lanús. Buenos Aires

Observatorio del Conurbano Bonaerense (ICO-UNGS)  
<http://observatorioconurbano.ungs.edu.ar> (consultada entre el 09 y el 13 de noviembre de 2014)

OIDLES Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social, Vol 1, N°2, (2007). Universidad – Actor del Desarrollo Local. Universidad de Málaga.

Sturniolo, Silvina A. (2009). La universidad frente a las necesidades y demandas locales /territoriales. En Eccos - Revista Científica, Vol. 11, n° 2, Universidade Nove de Julho, Brasil, julio-diciembre, 2009, pp. 457-466

Suárez Zozaya, María Herlinda (2006). Universidad y desarrollo local en Latinoamérica. En Girardo, C.; De Ibarrola, M.; Jacinto, C.; Mochi, P. (coordinadores). Estrategias educativas y formativas para la inserción social y productiva. Montevideo: interfor/OIT

Tostado, G. A (2004). “Complejidad, transdisciplina y redes: hacia la construcción colectiva de una nueva universidad”. Revista Académica Polis.  
 En Internet: [http://www.lafogata.org/opiniones/aiz\\_complej.htm](http://www.lafogata.org/opiniones/aiz_complej.htm)

Tunnerman, Carlos (2011). La Educación Superior frente a los desafíos contemporáneos. Lección Inaugural del Año Académico 2011, Universidad Centroamericana Managua, Nicaragua.

UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y acción. París.

Universidad Nacional de General Sarmiento, (1994). Proyecto general de la UNGS, Propuesta de Estructura Científico-Académico. San Miguel.

Universidad Nacional de General Sarmiento, Boletín Informativo, Julio de 1994, Año 1, Número 1.

Universidad Nacional de General Sarmiento, (1999). Estatuto de la UNGS.

Universidad Nacional de General Sarmiento, (2000). Marco estratégico y lineamientos de políticas de la UNGS.

Universidad Nacional de General Sarmiento, (2000). Boletín informativo del Programa de Desarrollo Local, N°5.

Universidad Nacional de General Sarmiento (2002). Informe final de gestión 1998-2002.

Universidad Nacional de General Sarmiento (2003). Informe anual de gestión 2003.

Universidad Nacional de General Sarmiento (2013). Informe anual de gestión 2013.

Universidad Nacional de General Sarmiento (2014). Informe final de gestión 2010-2014.

Universidad Nacional de General Sarmiento (2013). Informe de evaluación externa. CONEAU

Universidad Nacional de General Sarmiento (2014). Informe preliminar de autoevaluación de la función I+D de la UNGS.

Universidad Nacional de General Sarmiento (2014). Comité de Recursos Humanos para el personal de investigación y docencia. Pautas y criterios para la evaluación periódica de docentes.

Universidad Nacional de Quilmes, Estatuto de la Universidad Nacional de Quilmes (reformado en Agosto 2004)

Universidad Nacional de San Martín, (1992). Estatuto de la Universidad Nacional de San Martín.

Vázquez Barquero, Antonio (2000). “La política de desarrollo económico local”. En CEPAL Desarrollo económico local y descentralización fiscal

Vázquez-Barquero, Antonio (2009). “Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis” Universitas Forum, Vol. 1, No. 2, May 2009.

Weber, Max (1964). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica.

## Anexo

El presente anexo contiene los proyectos, servicios y acciones con la comunidad realizados por la UNGS entre los años 2003 y 2013, clasificados por:

- Servicios no rentados
- Convocatorias externas
- Servicios rentados

Para cada proyecto se identifica:

- Tipo de servicios
- Area temática
- Título
- Objeto o problemática
- Unidad de gestión

### Siglas utilizadas:

ICO: Instituto del Conurbano

IDEI: Instituto de Industria

ICI: Instituto de Ciencias

IDH: Instituto de Desarrollo Humano

RE: Rectorado

CS: Centro de Servicios

CC: Centro Cultural

SI: Secretaría de Investigación

SG: Secretaría General

MI: Museo Interactivo