RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Carrizo, Alejandro Rogelio

# Proyecto de incubadora de emprendimientos económicos sociales y solidarios en la Universidad Nacional de Chilecito

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*
*Carrizo, A. R. (2023). Proyecto de incubadora de emprendimientos económicos sociales y solidarios en la Universidad Nacional de Chilecito. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3980*

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad
Nacional
de Quilmes
Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

Alejandro Rogelio Carrizo, Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto,
Febrero de 2023, pp. 50,
http://ridaa.unq.edu.ar,
Universidad Nacional de Quilmes, Secretaría de Posgrado,
Especialización en Economía Social y Solidaria

# Proyecto de Incubadora de Emprendimientos Económicos Sociales y Solidarios en la Universidad Nacional de Chilecito

***Trabajo final integrador***

**Alejandro Rogelio Carrizo**

dnalejo71@gmail.com

## Resumen

Los sectores excluidos del sistema económico configuraron alternativas contrahegemónicas para resolver sus problemas, constituyendo las bases simbólicas y políticas de la Economía Social y Solidaria (ESS). Al interior de la periferia de la región pampeana el capitalismo y las políticas asistencialistas naturalizaron la pobreza y el subdesarrollo atomizando procesos productivos y desalineando esfuerzos y recursos. Asimismo, las universidades nacionales pueden construir contextos de articulación con iniciativas y sujetos de la ESS, democratizando el acceso universitario y redefiniendo social y políticamente sus funciones básicas bajo el diálogo entre saberes académicos y populares. El objetivo de este trabajo es planear la creación de una Incubadora de emprendimientos Económicos Sociales y Solidarios en la Universidad Nacional de Chilecito. El proyecto concibe la incubación como un acto pedagógico, donde investigar es buscar respuestas a las preguntas captadas por la extensión. Se integran la incubación de ideas, procesos y territorios con el desarrollo de capacidades de cooperación, coordinación y solidaridad. El proyecto siguió los modelos Estrella de Galbraith (2017) y CANVAS de Osterwalder (2011). El resultado presenta elementos estratégicos, un modelo de incubación, estructura, equipos de personas, control y fiscalización, encuadrando la incubación con la educación popular y la interpelación de las prácticas universitarias desde la visión de mundo que aportan los actores de la ESS.

Especialización en Gestión de la Economía Social y Solidaria

# Proyecto de Incubadora de Emprendimientos Económicos Sociales y Solidarios en la Universidad Nacional de Chilecito

Estudiante: Alejandro Rogelio Carrizo

Director: Diego Gojzman

Co-director: Henry Chiroque Solano

Marzo de 2022

## Índice del Trabajo

Índice del Trabajo ..... 3
Introducción: ..... 4
1. La Economía Social y Solidaria ..... 4
2. Las incubadoras universitarias, los roles de la universidad y la ESS. ..... 8
3. La Economía Social y Solidaria en relación con las funciones sustantivas de la universidad en la provincia de La Rioja. ..... 12
4. Incubar procesos y territorios para la ESS ..... 16
5. El entorno de la incubadora. ..... 20
6. Administración y Estrategia Organizacional. ..... 22
Objetivos ..... 24
Desarrollo del trabajo: ..... 26
1. El proyecto de Incubadora de procesos de la Economía Social y Solidaria en la UNdeC. 26
2. Plan Estratégico: Misión, visión, objetivos y modelo de incubación ..... 27
3. Estructura, poder y toma de decisiones ..... 35
4. Equipos de Personas ..... 39
5. Control y Fiscalización ..... 42
Conclusiones: ..... 44
Bibliografía: ..... 46

## Introducción:

### 1. La Economía Social y Solidaria

La Economía es una ciencia social cuyo objeto de estudio esta focalizado en la vida humana. La ciencia económica ha recorrido un largo trayecto abundante de polémicas y críticas desde el punto de vista epistemológico y metodológico […] Las consideraciones de la economía, realizadas por diferentes escuelas del pensamiento económico pone de relieve las dificultades que ha enfrentado la ciencia económica en su viaje a través de las diferentes posturas epistemológicas surgidas a lo largo de los siglos XIX y XX (Borgucci & Castellano, 2016). Respecto del concepto de Economía se realizaron una serie de análisis y reconfiguraciones desde hace siglos, llegando hasta nuestros días, con discusiones que contraponen significados alrededor de los cuales se asocian investigadores y especialistas con visiones diferentes sobre el hombre, la producción, el consumo, la sociedad, la cultura y la vida humana toda.

La Economía es parte de una compleja tela de relaciones que une diferentes áreas de conocimiento que se influencian mutuamente. La economía encuentra su campo de conocimiento al afrontar un dilema fundamental que se asocia la disposición escasa de recursos ante una ilimitada gama de necesidades humanas. Este proceso se ha venido desarrollado en favor de una ingeniería económica cuya procura principal es la precisión matemática y las certezas definitivas, a costa del alejamiento de su esencia social y la descentralización del compromiso con la reflexión ética y política, sostenida en una perspectiva positivista que naturaliza la realidad (Luzio dos Santos, 2019). Quiero decir, que tanto hombre, familia o sociedad se enfrentan a un entorno natural que no proporciona de inmediato los elementos necesarios para la vida. Ante esto, la acción económica refiere a una forma de disponer del tiempo y la energía con miras a lograr el máximo de objetivos en la relación hombre-naturaleza. Esta versión de la economía se originó en occidente en el siglo XVIII y es pertinente bajo los arreglos institucionales de un sistema de mercado (Polanyi et. al, 2012). De cualquier manera, Polanyi (2012) aclara que, en la búsqueda del significado del término “económico” se debe partir del simple reconocimiento del hecho que, en referencia a las actividades humanas, aquel término, es una composición de dos significados con raícen independientes, denominados significado sustantivo y significado formal. En este sentido, es que Comas D’argemir (1998) relaciona a la economía con el concepto de cultura. Desde este enfoque, distingue aquellas dos líneas a que refiere Polanyi (2012) sobre las cuales el significado de la economía contrapone su lugar de la economía en la sociedad. Según esta autora, el formalismo parte de la noción de

escasez de recursos y de un individuo con necesidades ilimitadas, lo que constituye las bases para que la economía se ocupe de la administración de recursos escasos para atender finalidades alternativas. Dentro del formalismo, continúa explicando, la acción individual y sus patrones racionales de conducta son elementos básicos para entender cómo se construye un cuerpo teórico de la economía, que además otorga al mercado un rol preponderante en la resolución de los problemas del individuo. Este cuerpo teórico se construye con pretensiones universales prescindiendo del contexto social y cultural específico bajo análisis. El supuesto básico de la economía moderna está en el egoísmo natural del ser humano, el interés propio, el amor propio. Quienes adhieren a esta corriente sostienen que el egoísmo gobierna a los individuos y los lleva a la consecución de un bien superior que, racional y solidariamente, no podrían conseguir (Monares, 2016). Por otro lado, desde el sustantivismo se cuestiona sobre el lugar que ocupa la actividad económica en la sociedad, destacando las formas de organización e institucionalización de los procesos económicos y su dependencia o condicionamiento por la cultura y la forma concreta de resolver la interacción del hombre con el entorno en la búsqueda de satisfacción de sus necesidades. Claro está que tienen igual importancia las formas de trabajo y de organización que, por su vez, explicarán y justificarán determinadas actuaciones prácticas del hombre y la sociedad. La institucionalización de estos procesos es el eje clave en el concepto sustantivo de economía y la afirmación que no hay escasez sino formas diferentes de cada cultura de distribuir recursos y los bienes producidos (Comas D'Argemir, 1998).

Monares (2016) enfatiza sobre la importancia de reflexionar respecto de la falsedad de una naturaleza egoísta y acerca de la diversidad humana, tanto sobre aspectos sociopolíticos referidos a cómo se quiere vivir y en torno a qué principios éticos. Pero también McKinnon (2012) citada en Monares (2016) subraya la ligación entre la visión formalista de la Economía y el desarrollo del capitalismo occidental que, mediante un reduccionismo economicista, pretende universalizar una experiencia cultural e histórica específica, surgida bajo condiciones históricas del capitalismo temprano y cuyos fundamentos se asientan, hasta nuestros días, sobre valores económicos neoliberales.

La economía formalista en su avance global por el planeta va a generar una diversidad de respuestas sociales que se oponen a sus políticas, principalmente por los efectos negativos que se evidenciaron en la vida del hombre y en la naturaleza. Las resistencias a la sociedad capitalista, y su proceso de transformación en mercaderías ficticias al dinero, al trabajo y la

naturaleza (Polanyi, 1992), tienen su fundamento en los impactos negativos que produce la explotación del hombre y su ambiente.

Primariamente son los sectores excluidos del sistema económico quienes fueron configurando otras concepciones y maneras de resolver los problemas económicos. Estas trayectorias, máximamente prácticas y alternativas a la economía ortodoxa, sirvieron de base para la posterior construcción de dimensiones simbólicas y políticas, sobre las cuales se configura otro modo de hacer Economía. Esta otra economía, también llamada Economía Social y Solidaria, está imbuida de concepciones alternativas al avance del capitalismo mundial y discute fuertemente la premisa de otorgar al mercado la facultad de actuar como institución generadora de sentido y ordenadora de la vida.

Pastore e Iglesias (2016) estructuran el escenario sobre el que la ESS se irá consolidando a partir de una serie de crisis que recaen sobre el trabajo, la actividad financiera y la tierra. Estos autores describen una serie de sucesos críticos en la sociedad, a medida que avanza el capitalismo por el mundo, que van a generar resistencias populares. Desde la idea de creación de mercaderías ficticias que describe Polanyi (2019), se advierte cómo el trabajo perderá su finalidad de integrador social ante el avance tecnológico, que reconfigura los procesos y estructuras productivas, priorizando las retribuciones al capital por encima de cualquier otra consideración. Las crisis por desposesión de Harvey (2010) o por acumulación y dominancia financiera mundial que explica Chesnais (2009), junto a la financiarización y centralización mundial del poder a que alude Marazzi (2014) van a conformar una crisis financiera cuyos efectos profundizan procesos de exclusión social a gran escala. La crisis financiera tiene al dinero, la acumulación y la centralización del capital como ejes de transformación social, mostrando gran desinterés por la vida y centrándose en generar ganancias que retribuyan el capital empresario a cualquier precio. Pastore e Iglesias (2016) también refieren a la crisis de la tierra, como una suerte de procesos que excluyen actores de los territorios rurales, concentrando la propiedad de esta y la producción de alimentos malsanos. Alteri (1983) explica cómo la "Revolución Verde" es finalmente una estrategia de rentabilidad mercantil con características extractivas. La crisis de la tierra afectará la soberanía alimentaria, la estandarización de la producción y la expansión de la frontera agrícola, los cuales están entrelazados con la tecnología y las finanzas como soportes. La economía capitalista va transformando los elementos de los ecosistemas en recursos, esto significa, que esos bienes pueden ser sometidos a un proceso productivo, independientemente de lo que ocurra -su

transformación o desaparición- con ese recurso (Coraggio, 2010). Con todo, como una situación paradojal, son estas crisis financieras, salariales y ecológicas las que van a trazar las bases del surgimiento y resurgimiento de la ESS. La resistencia al modelo económico capitalista y liberal, es gestada desde las organizaciones colectivas nacidas de los sectores sociales afectados por el capitalismo mundial y la economía de mercado. Es una emergencia de resistencias que va a crear desde cooperativas y mutuales hasta una diversidad de formas asociativas principalmente en América Latina. Desde la praxis o trayectorias de la ESS van surgiendo otras concepciones sobre las finanzas, ahora solidarias y éticas; mercados sociales, consumo responsable; diversidad, autogestión, autonomía de decisión y el reconocimiento de la dependencia del hombre a la naturaleza. Todos estos trayectos empíricos, simbólicos y políticos son coherentes con la concepción de la economía sustantiva planteada por Comas D'Argemir (1998).

Coraggio (2013), dirá que la ESS plantea y propone alternativas a la hegemónica premisa de inexistencia de un único modo de organizar la economía. Este autor refiere también a la centralidad de la producción y reproducción de las bases materiales como garantía de la reproducción de la vida con dignidad, intergeneracional y en armonía con la naturaleza. La ESS se identificará desde la diversidad de los hechos económicos, complejos y plurales; la autarquía de las comunidades, cuyos lazos sociales en reciprocidad sirven a la construcción de relaciones sociales simétricas. La redistribución de los excedentes económicos y la humanización de los intercambios son al mismo tiempo una relación interpersonal y la creación o fortalecimiento de lazos sociales. Pero todos ellos, son también las bases donde la ESS se construye y presentan una dinámica propia que va transformándose en el tiempo. Pastore e Iglesias (2016) expondrán a la ESS como un proyecto de transformación social, que interpela a la economía capitalista y sus derivaciones neoliberales globales por medio del pensamiento crítico. Por lo tanto, se construyen y debaten nuevas maneras de conceptualizar y entender la economía y lo económico. En la economía solidaria, las personas viven en comunidad, discuten las posibilidades, respetan los diferentes saberes, en fin, no son tratadas como objetos y sí lo son como sujetos de sus propios procesos históricos (Santos, Silva Della Vecchia, Gotardo, Garcia Nunes, & Monks da Silveira, 2019).

La ESS se apropia de un sistema de gestión diferente de las entidades privadas y estatales. Se agencia desde principios ético-políticos que adhieren a la gestión democrática, relaciones intersubjetivas de trabajo, autogestión, participación ciudadana y respeto por los derechos

sociales (Gadotti, 2017). La ESS es capaz de constituirse en "contraposición efectiva" a la acumulación del capitalismo porque sus manifestaciones surgen de la propia praxis en busca de autonomía. Esto significa que la ESS difícilmente se pueda encajar en un concepto y sí ser tratada como un proyecto que busca un hacer y saberes diversos y contradictorios, cuya finalidad es la construcción de otra economía y otra sociedad (Salvade & Diomedi Ollier, 2018).

## 2. Las incubadoras universitarias, los roles de la universidad y la ESS.

Al relacionar universidad, incubadoras y ESS, la función principal que destaca es la de extensión, sin embargo, adquieren importancia la enseñanza y la investigación, principalmente después que algunas universidades reorientaron parte de sus actividades para atender las necesidades de amplios sectores afectados por los procesos económicos de los últimos 50 años en Argentina. Igualmente se modificarán estos roles principales por las propias transformaciones de la universidad como institución, atravesada por factores políticos, científicos, tecnológicos, organizacionales y culturales, entre otros.

La extensión universitaria se inicia en el mundo occidental en un contexto espaciotemporal común que dio origen fundacional al cooperativismo en la Gran Bretaña industrial del siglo XIX. Estas experiencias originadas en las necesidades sociales de la clase obrera industrial de entonces por espacios de capacitación técnicas y productivas, demanda saberes propios a una etapa más avanzada de desarrollo industrial. En el caso de Argentina, estos procesos tendrán una trayectoria diferente debido a las particularidades de la universidad pública, construida también por la activa participación política de sus integrantes en la vida institucional. Los movimientos estudiantiles de la década de 1960, las banderas previas de democratización institucional del movimiento reformista de 1918 y el acceso popular gratuito a la educación universitaria del primer gobierno peronista de 1949, colocarán bajo fuerte debate la vinculación y compromiso social universitario. A pesar de la política represiva de la dictadura militar de 1976, estos procesos cobrarán nuevo alcance al reestablecerse el gobierno democrático en 1983 y se profundizarán tras la profunda crisis socioeconómica e institucional de 2001. En ese contexto de articulación con las iniciativas y sujetos de la ESS es clave pensar en la democratización del acceso universitario, impulsando el ejercicio efectivo del derecho a la

educación superior por parte de las y los trabajadores de este campo, más aún de quienes participan en iniciativas de la economía social emergente (Pastore, 2015).

Las universidades estatales avanzarán en la construcción de una definición consensuada de la extensión que incorpore dimensiones académicas, dialógicas, de cooperación y transformación social (Pastore, 2019). Con todo, cada universidad escoge sus metodologías y estructuras, diferenciadas en función de sus condiciones de trabajo, de su historia institucional, de las representaciones sociales de las personas que componen sus estructuras, del territorio, etc. (Mendoça dos Santos & Martins da Cruz, 2008).Y esta especificidad de cada universidad para definir sus tres roles principales se manifiesta más claramente en un país donde las primeras diferencias se encuentran entre el área metropolitana de la capital nacional con la región productiva que la circunda, la periferia que le sigue y hasta el interior de esa periferia. En estas regiones la realidad social, cultural y económica del país presenta grandes diferencias en todo sentido.

Evidentemente asociada a la extensión universitaria y al compromiso social de las universidades, se ha producido también una modificación de la función de enseñanza. Pastore (2015) destaca en este sentido, como la oferta curricular de pregrado, grado y posgrado en el campo de la economía social y solidaria se ha ampliado considerablemente en el país. Al mismo tiempo, varios autores como Pearson & Larrondo (2019); Azevedo Ferreira de Souza (2003); Salles de Carvalho (2018); Mendoça dos Santos e Martins da Cruz (2008), van a coincidir en conceptualizar los procesos de incubación social como un acto educativo inserto en la función de extensión. Es decir, se produce un efecto conjunto de modificaciones y resignificaciones en los modos como la universidad opera y que, claro está, también va a impactar en la investigación. Este cambio en las funciones esenciales de la universidad surge y se genera de la presencia activa de actores sociales en los espacios académicos y una relación dialógica entre la universidad y su área de pertenencia. Vale decir, estas ofertas educativas cuando nuevos modos de vinculación con el medio, son el resultado de una demanda social y de una mirada de la universidad hacia la sociedad, desarrollando propuestas de educación en y para la ESS, orientadas a la activación de la ciudadanía, el conocer y hacer visible a la economía solidaria y promover emprendimientos y la innovación social con impacto en la comunidad interna y externa (Perez Muñoz et al., 2019).

Es complejo separar las funciones de enseñanza, investigación y extensión en la práctica de la ESS, debido a que no existen límites claros a partir de los cuales diferenciarlos. Cuando se trabaja con incubadoras de emprendimientos sociales, el proceso permanente de enseñanza e investigación está mediado por la extensión. La incubadora debe constituirse en una gestión colectiva y democrática, donde existe un espacio de intercambio, abierto y de escucha mutua. Por causa de la incubación, se devela la relación que debería existir entre la investigación y la extensión, en tanto aquella es vista como una sistemática búsqueda de respuestas a las preguntas colocadas por la sociedad y captadas por el proceso de extensión (Mendoça dos Santos & Martins da Cruz, 2008). Cuando se trabaja con la ESS, el principal objetivo es alcanzar a las comunidades por medio de los actores universitarios, la experiencia y el conocimiento, para ir en auxilio a las organizaciones colectivas de la ESS. En el caso específico de la extensión, la incubación de emprendimientos sociales posibilita a la universidad una relación de intercambio con la sociedad, de colocar en práctica sus saberes académicos por medio de procesos educativos, culturales y científicos, cuanto reflexionar sobre la visión del mundo que aportan los actores de la ESS, la cual se superpone a la de aquellos que la reciben (Machado Bonora & Jung Pisicchio, 2017).

A pesar de estas experiencias, debe reconocerse que la concepción tradicional de universidad todavía precisa mayor orientación al compromiso social, contrapesando su histórica perspectiva de generación de competencias profesionales para el mercado (Puig & Guridi, 2020). La universidad apoyada en la racionalidad mercantil de la producción de conocimiento, que viene instalándose desde los años ‘80, demanda establecer vínculos con el capital (o sector de economía empresarial capitalista), en detrimento del compromiso social y político de la institución y sus actores. El compromiso social de la universidad responde a una idea de indisciplina con la economía dominante, con los modos de concebir y construir el saber, con la perspectiva de extensión y formación docente, entre otras (Salvade & Diomedi Ollier, 2018).

Naturalmente han sido las universidades estatales del área metropolitana de Buenos Aires, como la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) y también la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) las que han dado muestra acabada de estos procesos de compromiso social y de modificación de sus roles en enseñanza, investigación y extensión. Así, por ejemplo, para la UNQ las actividades de extensión se entienden como promoción de una ciudadanía universitaria activa para los actores territoriales y populares con que se vincula, oponiéndose a considerarlos como “objeto” de

estudio, asistencia o transferencia. Asociadas a esta función sustantiva, los resultados de la investigación en este campo han generado en la UNQ procesos de innovación, cuya matriz identitaria de la universidad (y que se propone de ejemplo para las demás universidades públicas), interpela el statu quo de la propia institución universitaria desde una praxis democrática y emancipadora y mantiene una vigilancia sobre las perspectivas de trabajo académico unidireccionales (Pastore, 2015). Al mismo tiempo, esas acciones académico-territoriales expresan una importante demanda social por construir espacios universitarios regulares de formación de actores de la ESS enmarcadas en esta perspectiva político-pedagógica en apoyo de la dimensión simbólica y empírica de la ESS (Pastore & Altschuler, 2015).

Volviendo a focalizar en las incubadoras sociales se puede decir que representan espacios válidos para integrar las tres funciones universitarias con las organizaciones sociales y ponerlas en práctica en la sociedad. Originalmente las incubadoras fueron creadas para acompañar el "nacimiento" de empresas con fines lucrativos y a partir de esas experiencias se generaron adaptaciones para incubar emprendimientos sociales. Con la creación de estos proyectos, las universidades pasan a tener un papel fundamental en la formación e institucionalización de la Economía Social y Solidaria (Azevedo Ferreira de Souza, Azevedo, & Rodrigues de Oliveira, 2003). Pero también son espacios institucionales destinados a dar asistencia y amparar en el estado inicial a los emprendimientos económicos solidarios, dar soporte al desenvolvimiento de proyectos creados por iniciativa de grupos de trabajadores desempleados o que experimentan situaciones de precarización en las condiciones o relaciones de trabajo (Jardim Marques, 2009). En las incubadoras universitarias inscriptas en el espacio de la ESS la relación entre los "incubadores" y los trabajadores no se limita a un ejercicio profesional, sino que demanda un proceso de solidaridad que implica un intercambio de saberes construido por la vida misma en diferentes ámbitos socioeconómicos y en tránsito por diversas áreas del conocimiento, que debe ser colocado en paridad a un saber científico institucionalmente producido y reproducido. Entre ellos hay intersecciones, encuentros y complementación, se conservan, se niegan o se superan en su relación pedagógica. La incubación así interpela a las herramientas pedagógicas universitarias y demanda por instrumentos humanos que harán funcionar los intercambios que se producen en el espacio social de incubación (Mendoça dos Santos & Martins da Cruz, 2008). De manera general, en las incubadoras universitarias los profesores, técnicos y académicos se constituyen para poner en práctica otras formas de organizar el trabajo, valorizar y estimular el

diálogo con los trabajadores de la ESS, en fin, participan como educadores y personas que precisan aprender con otras. También las incubadoras buscan aumentar la eficiencia del proceso de incubación por medio de la mejora en la cualificación de candidatos, aumento de eficiencia en los períodos de residencia y por el aumento de oportunidades de supervivencia de los emprendimientos incubados (Silva Moraes, Mancinelli, & Andrade Lima, 2016). En palabras de Mendoça dos Santos y Martins da Cruz (2008), los objetivos generales de la incubación son consolidar emprendimientos económicos solidarios, marcados por la democracia y por la viabilidad económica.

Focalizando en el proyecto de crear una incubadora de emprendimientos sociales en la Universidad Nacional de Chilecito, importa resaltar las diferencias entre los objetivos de una incubadora y los objetivos de un proyecto específico de incubación. Los objetivos de una incubadora pueden y deben ser escogidos por el colectivo que la integra dentro de sus respectivas estructuras, e insertos en un marco de pensamiento que busca revertir la lógica capitalista. Se redefinería la conexión entre ciencia, tecnología y sociedad, de modo que se opere con inclusión social y productiva a partir del trabajo asociativo, organizado por la autogestión, la cooperación y la solidaridad (Salles Carvalho, 2018). Los objetivos de un proyecto de la ESS bajo incubación resultan de una construcción más delicada, realizada en el difícil "espacio social de la incubación" en que dos mundos distintos precisan convivir, cooperar y producir juntos. Son objetivos que la incubadora y el futuro emprendimiento deben construir en parcería (Mendoça dos Santos & Martins da Cruz, 2008). En este sentido, proyectar la incubadora de emprendimientos de la ESS en la UNdeC define, como se detalla más adelante, una serie de objetivos que permiten entrever una reformulación de las funciones esenciales de la universidad, sensibilizar territorios, construir procesos internos donde se redefina el compromiso social de la UNdeC con la comunidad de pertenencia y la formación integral de estudiantes, profesores y actores sociales en el campo de la ESS.

## 3. La Economía Social y Solidaria en relación con las funciones sustantivas de la universidad en la provincia de La Rioja.

El surgimiento de la universidad riojana está determinado por los condicionamientos políticos y sociales que atravesó la provincia a partir la configuración del Virreinato en el siglo XVIII. La Rioja existe desde antes de la República y tiene una historia de guerras federales, pobreza ancestral y marginación geográfica. La educación superior universitaria no ha sido eje central

de su desarrollo socioeconómico ni de la ampliación de los derechos debido a una serie de circunstancias políticas de los gobiernos nacionales hasta finales del siglo XX. La provincia tampoco había entrado en el esquema de desarrollo sostenido en la riqueza que producen las vacas, el trigo y el comercio del puerto. Muy por el contrario, los proyectos de desarrollo basados en la explotación del oro y la plata del Famatina, de la agricultura, la ganadería y del comercio con Chile se desvanecieron ante el imparable desarrollo porteño. La historia muestra como la provincia de La Rioja no está incluida en el plan de progreso del país, dejándola condenada por las distancias y la falta de lluvias (Bazán, 1979). De la misma manera, la provincia quedó como un extramuro marginal de la región centro del país, no solamente en lo que respecta a educación superior universitaria, sino también a la inversión en infraestructura y desarrollo socio-productivo. La expansión universitaria regional de las provincias de Tucumán, Mendoza o Santa Fe no fue replicada por Córdoba y su universidad en La Rioja (Lanzillotto, 2000). A pesar de ello, la historia de las universidades riojanas recién iniciará en los años 70s del siglo pasado, con la creación de la Universidad Provincial de La Rioja (UPLR) en 1971. Esta universidad surge luego de casi dos décadas de peticiones sociales e intentos por afincar instituciones de educación superior en su territorio. La UPLR se configurará, en palabras de Lanzillotto, (2000), como una universidad provincial con sentido regional, radicando sedes en la Capital, Chilecito y Chamical y se orientará principalmente para dar respuesta a las demandas de los distintos sectores productivos locales. Posteriormente la UPLR será nacionalizada en 1993, manteniendo su estructura regional. Finalmente, sobre la Sede Universitaria Chilecito de la Universidad Nacional de La Rioja, en noviembre de 2004, se crea la Universidad Nacional de Chilecito. No sin antes, atravesar una serie de procesos de resistencia política desde la capital provincial y reverdeciendo las viejas luchas de la sociedad local por el derecho a la educación superior universitaria.

La importancia del contexto histórico, social y económico de la provincia, permite comprender las trayectorias institucionales que van configurando un modo de hacer universidad, cuya característica principal se condice con el modelo que Puig & Guridi (2020) van a referir más orientado a la formación profesional para el mercado. La universidad provincial se adecuaba a la extinta Ley de Universidades Provinciales de 1968, surgida en plena Revolución Argentina impuesta por el gobierno de facto de Onganía. Su posterior nacionalización permitirá el arancelamiento de la educación promovida por la Ley de Educación Superior del gobierno neoliberal de Carlos Menem. Las crónicas de la vida universitaria en la provincia exponen una

serie de crisis institucionales aún no resultas totalmente y mantienen una dinámica política-académica que ha dificultado redefinir los roles de la universidad a la luz de los compromisos sociales antes mencionados.

La UNdeC se ubica en una de las regiones menos desarrolladas y más pobres del país, presentando desafíos en materia social y productiva. Existe una falta de conjunción entre los débiles sectores productivos locales con las universidades locales, debido a que sus estructuras obstaculizan el accionar en materia de vinculación, por causa de la cultura universitaria cientificista y la configuración de los sistemas de evaluación académica, entorpeciendo el desarrollo de sistemas de innovación focalizados en el sector productivo empresarial (Starobinsky & Gonzalo, 2020). Esta descripción, específica para la UNdeC, despliega una serie de desafíos y, al mismo tiempo, líneas de trabajo donde el campo de la ESS puede expandirse. En primer lugar, parece importante el desarrollo de tecnologías sociales asociadas a un soporte educativo que ciertamente contribuya para el alineamiento de las funciones principales de la universidad con una propuesta de universidad comprometida con los movimientos sociales, inclusiva y fundamentalmente moderna. Quiere decir, que la reversión de la lógica de distribución desigual de la producción capitalista es posible por medio de otra conexión entre ciencia, tecnología y sociedad, de modo tal que se opere con inclusión social y productiva, prevista en el trabajo comunitario, organizado por la autogestión, la cooperación y la solidaridad (Salles Carvalho, 2018). En otras palabras, el compromiso social y político de la universidad local precisa ser inserido y fundado en la política institucional, así como en la concepción y construcción del saber y en sus modos de socialización y extensión. Es plausible pensar entonces estos procesos en la UNdeC como una estrategia de alineación de capacidades y recursos al objetivo de redefinir sus funciones principales para mejorar la calidad de vida en el territorio, adecuadas la realidad de su entorno próximo. Es decir, que las actividades de vinculación de la universidad sean por medio de una incubadora de la ESS o por otras vías, incorporen a la función educativa una dimensión cultural cuyo objetivo central pueda definirse en el término concientización, interconectando la propuesta de educación con una perspectiva de la cultura e identidad. Se hace imprescindible una coherencia entre políticas culturales y políticas educacionales consolidando no sólo un espacio de aprendizaje cognoscitivo, sino que se propicie una experiencia cultural, política, ideológica, estética y ética, en la que los sujetos puedan percibir, problematizar, resignificar y transformar críticamente su realidad social (Brito Lorenzo, 2008).

Así como el campo de la ESS se ha expandido por las universidades metropolitanas, en la región existe evidencia de ese mismo proceso, pero con otros modos y profundidades. La importancia de reconocer los trayectos y antecedentes de las universidades ubicadas en la periferia pampeana se encuentra en las similitudes y vinculaciones de los escenarios sociales, económicos y productivos sobre las cuales se puede aprender y redefinir estrategias en torno a las prácticas de extensión universitaria en ESS así como en las configuraciones de las funciones de enseñanza e investigación. Desde el año 2012, la Universidad Nacional de La Rioja (UNLaR) ubicada en la capital provincial, crea el Instituto de Economía Social. Luego en el año 2018 hace lo propio con la Comisión de Economía Social y Territorio dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria. También, desde 2019, incluye en su oferta educativa la Diplomatura en Economía Social y Solidaria en convenio con Ministerio de Desarrollo, Igualdad e Integración Social, y de la Secretaría de Economía Popular, ambas dependientes del gobierno provincial (Secretaría de Extensión UNLaR, 2020). En las universidades de las provincias vecinas, la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ) ha creado un Programa de ESS dentro de la Secretaría de Extensión, con siete líneas temáticas, entre las que se puede mencionar: educación; políticas públicas; tecnología; comunicación; etc. (Secretaria de Extensión Universitaria - UNSJ, 2021). La Universidad Nacional de San Luis, incluye en su estructura de programas de extensión universitaria uno especial sobre "Sistema Social y Solidario" (Secretaria de Extensión Universitaria - UNSL, 2021) y también incluye en su función de enseñanza la Diplomatura en Economía Social, Solidaria y Comunitaria en convenio con la Municipalidad de Villa Mercedes (Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales - UNSL, 2021). En el caso de la Universidad Nacional de Catamarca (UNCa) no presenta programas de extensión ni de formación en ESS. No obstante, existe una serie de publicaciones científicas sobre economía social en esa provincia. Finalmente, la Universidad Nacional de Córdoba, en la Facultad de Ciencias Económicas, incluye una asignatura de Economía Social en los planes de estudio de la carrera de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía. Luego en la Secretaria de Extensión Universitaria ofrece cursos sobre gestión de cooperativas (Facultad de Ciencias Económicas - UNC, 2021).

En resumen, las experiencias de incubadoras de emprendimientos sociales han demostrado una importante potencialidad para reflexionar y discutir en torno a los principios propuestos por la ESS, como instrumento para identificar junto con los actores sociales y académicos nuevos espacios en torno al mundo del trabajo, al desarrollo profesional, así como la reconfiguración

de las tres funciones básicas de la universidad. La articulación de la docencia, la extensión y la investigación, el compromiso ético con la sociedad, la conceptualización de la ESS en clave sociohistórica y la comparación de las racionalidades centradas en el capital versus la racionalidad centrada en el trabajo, son facilitadores de esa discusión en torno a la integración extensa y democrática de la universidad a los problemas, necesidades y propuestas de su comunidad. Desde esa mirada integral hacia la comunidad y pensando en el desarrollo local que surge con fuerza la propuesta de incubación social como herramienta de construcción de otros escenarios posibles para la producción, el trabajo, la comercialización y el consumo (Pearson & Larrondo, 2019). La capacidad multiplicadora de las incubadoras se basa en el encuentro de actores, la multiplicidad de miradas, historias y experiencias hacia la convergencia de las formas de gestionar la información y los saberes (Daga, Errecalde, Fernández, & Marchand, 2017). Esto es, la incubación en ESS representa una demanda por redefinir, o al menos iniciar una discusión profunda sobre las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión en la UNdeC, con el aditamento de la responsabilidad social cuyo efecto primario potencia, posibilita y aporta aprendizajes que pueden construirse y reconstituirse en una relación dialógica continua.

## 4. Incubar procesos y territorios para la ESS

La implementación de una incubadora de procesos y emprendimientos de la ESS en la Universidad Nacional de Chilecito demandará primeramente acciones de sensibilización que faciliten la aceptación de una propuesta de trabajo y servicio comunitario que esencialmente altera las dinámicas propias de la universidad. Se trata de trabajar sobre su dinámica organizacional cuanto sobre el territorio donde tiene influencia. Esto es así porque es necesario reconocer la importancia de trabajar sobre la noción de solidaridad y cooperación y en la fundación de actos sociales que supongan establecer vínculos recíprocos entre sujetos, contexto y territorio. Pero también porque cualquier actividad que se inserte en lo económico-solidario, como ya se explicó, demandan tecnologías sociales, cuya condición de posibilidad se sostenga en la conformación de una relación dialógica horizontal, que permita el aprendizaje mutuo. Es decir, la ESS demanda de la universidad un cambio que bien puede relacionarse a la educación popular, dentro del marco de las propuestas educativas freirianas, más que las dinámicas

mercantiles de educación universitaria. Es preciso sensibilizar a los actores universitarios sobre las bases con la que opera esta otra economía, para que la UNdeC pueda, como expresa (Salles Carvalho, 2018), establecer vínculos sociales mediados por la solidaridad, la cooperación, la autogestión y la viabilidad económica. Posiblemente sea pertinente recordar que en la universidad el saber es fuente de poder, reconocida por sus logros y prestigio en la enseñanza y en la investigación, a las que se suman las trayectorias intelectuales y sus contribuciones al conocimiento por parte de profesores e investigadores. Existe entonces, una autoridad política construida por el saber y el prestigio que, generan legitimidad y otorgan capacidad de mando al interior de la universidad (Muñoz García, 2019). En este contexto, la condición de social y solidaria que propone la ESS, supera los lazos unilaterales que supone cualquier situación de desigualdad académica y permite construir experiencias de sociedades igualitarias donde los potenciales beneficiarios asuman su economía voluntariamente y de modo no dependiente (Jardim Marques, 2009). Pero además la propuesta de la ESS tiene como sentido la construcción de un sistema económico donde todos reconocen las necesidades comunes y contribuyen a su resolución. Esto implica, que los agentes e instituciones involucrados intervengan coherentemente con la promoción y sostenibilidad de las actividades de la ESS sobre el contexto inmediato, meso socioeconómico, que puede ser limitante o facilitador (Coraggio, 2020). Expresamente, debe explicitarse el objetivo de sensibilizar y concientizar a la ciudadanía en torno a los valores y potencialidades de la ESS para el desarrollo social y comunitario. Al mismo tiempo que potenciar los equipos de las universidades que trabajan en la temática sin diferenciar si lo hacen desde la docencia, la extensión y la investigación (Pearson & Larrondo, 2019).

Por otro lado, además de las propias dinámicas universitarias, la necesidad de incubar procesos y territorios se justifica también por la existencia de un modo de vida que está permeado por lo económico mercantil. Es decir, vivimos y convivimos dentro de un sistema capitalista que naturaliza ciertas prácticas de producción y consumo que deben ser puestas en duda y bajo análisis. En el modo de producción capitalista predomina el *homo faber*, cuya mentalidad es el utilitarismo, hacedor de instrumentos y fabricante de cosas, con el objetivo de mantener el ciclo de la producción al infinito. Esta lógica lleva a las sociedades a vivir produciendo, acumulando y consumiendo, transformando todos los bienes en bienes de consumo (Salles Carvalho, 2018).

Surge claramente que bajo el supuesto que la incubación es un acto pedagógico, cuando se trata de incubadoras de emprendimientos sociales y solidarios la condición de base se define por la

dialógica permanente para unir los supuestos teóricos básicos de las tecnologías sociales y los presupuestos primarios de la ESS (Oliveira, 2008). Parte de ese proceso dialógico entre incubadora universitaria y trabajadores de los emprendimientos sociales y solidarios, están en las definiciones y conceptualizaciones del buen vivir y reproducción digna de la vida. Va de suyo que esas conceptualizaciones deben estar adaptadas a las condiciones espaciales y geográficas del territorio donde se viabilizan propuestas que conciben otros modos de producción, como la agroecología, agroforestal, economía circular, la educación popular, estructuras de las asociaciones, sistemas de autogestión participativas, etc. En este sentido, Pastore (2019) nos indica que, en la labor de las incubadoras universitarias, se busca contribuir desde una práctica académico-territorial a la construcción social de un conocimiento útil, orientado a reforzar y potenciar el campo de la ESS. La propuesta del llamado "Factor C" de Razeto (1997), demanda de las universidades desarrollar la capacidad de cooperación, coordinación, comunicación y confianza humanas, la unión de voluntades y la solidaridad, entendidas como factor productivo clave, parte del proceso de incubación y no el producto de esta (Altschuler & Peletay, 2019).

El proceso de incubación pretende atender, a través de la articulación entre las tres funciones principales de la universidad, a las demandas de los grupos de trabajadores que deseen iniciar un emprendimiento de la ESS. Las etapas de ejecución de un proyecto de incubación pueden delimitarse en tres momentos: a) Pre-incubación y estructuración; b) Incubación y desarrollo y; c) Des-incubación, cierre y evaluación (Santos, Silva Della Vecchia, Gotardo, Garcia Nunes, & Monks da Silveira, 2019)

A partir de las experiencias profesionales y la necesidad de asesoría y formación en varias áreas, es que se produce un intercambio de saberes. Es decir, desde la universidad al ámbito popular y urbano, y viceversa: la universidad aprende de la vida real, aquella que no se encuentra en el ámbito académico. Los emprendedores aprenden a utilizar herramientas a las que nunca han tenido acceso. Parte del proceso de incubación se desarrolla en los propios territorios de los sectores populares relacionados con agricultura familiar, reciclaje, artesanías, cooperativas de servicios, etc. Sin embargo, también se incuban proyectos vinculados a la producción cultural y artística, a las finanzas solidarias/bancos comunitarios, a las empresas recuperadas, al sector hotelero, etc. (Etxezarreta Etxarri, 2016). Asimismo, es preciso realizar prácticas socioeducativas, buscando impulsar el aprendizaje y formación profesional de estudiantes y graduados en prácticas académicas solidarias (Pastore, 2019). Este autor, continúa diciendo

que, bajo esta orientación general, pueden contemplarse tres tipos de incubación: a) Incubación de procesos vinculados a entramados sociales o tipologías de emprendimientos; b) Incubación de procesos transversales de cooperación social, considerados estratégicos para el fortalecimiento de la ESS y, c) Incubación de procesos socioeconómicos territoriales.

Un aspecto importante de los procesos generados durante la incubación de emprendimientos sociales-solidarios tiene relación con las tecnologías sociales. Según Mendoça dos Santos y Martins da Cruz (2008) la tecnología es todo conocimiento que se instrumentaliza con fines específicos. Pero principalmente porque se debe comprender que la tecnología no debe estar apenas al servicio de uno pocos, así, las incubadoras universitarias tienen el potencial de construir redes para intercambiar experiencias y constituirse en centros de investigación y extensión. Las funciones de enseñanza son de gran utilidad en la formación de los trabajadores de la ESS, pero también la investigación es indispensable para conocer la realidad de la economía solidaria para sistematizar y analizar estas experiencias con el objetivo de generar posiciones teóricas que ayuden a la ESS en su proceso de consolidación y efectividad.

Se parte del presupuesto que las tecnologías no son neutras y reductibles a la ciencia y que existe un uso social de la ciencia destinada a fines específicos. La tecnología moderna debe ser considerada un fenómeno social con función social. Esto significa reconocer que la condición de la producción científica está direccionada a intereses específicos de clases. La tecnología social es entendida como una responsabilidad recíproca, construida a partir de un diálogo libre y calificado entre los actores de la sociedad, del Estado y del capital, que ensaya el desarrollo de innovaciones sociales y tecnológicas, observando el impulso social y solidario. La inclusión socio-productiva constituye el propósito mayor de la tecnología social y debe ser caracterizado por el protagonismo social, el desarrollo sustentable, el respeto por la cultura, el cuidado del ambiente y la solidaridad económica. Es decir, envuelve todas las dimensiones del ser humano en sus necesidades primarias como acceso a agua, energía, educación y salud (Salles Carvalho, 2018).

Es preciso reconceptualizar la tecnología de forma que la mediación técnica entre los productores y la tecnología y entre estos y la naturaleza sea marcada por los principios de la ESS. De hecho, la tecnología social comprende ese proceso de adecuación, reprogramación o desarrollo de nuevos productos y procesos productivos, que son participativos desde su concepción hasta su desarrollo y aplicación (Santos, Silva Della Vecchia, Gotardo, Garcia Nunes, & Monks da Silveira, 2019)

En resumen, la ESS hace referencia a un conjunto heterogéneo de concepciones y enfoques teóricos y prácticas sociales, económicas, institucionales y organizacionales diversas, que se cristalizan en formas de organización y grados de institucionalización geográficamente muy diferentes. Pero está enraizada en el territorio y la comunidad, es el objeto y sujeto de la propuesta; utiliza recursos endógenos y es auto centrada, generando renta, vínculos, cohesión social, conocimiento y promueve procesos de empoderamiento. Así mismo la democratización empieza por lo más próximo, desde la promoción de la gestión colectiva y participativa del espacio local. Un espacio que debe considerarse, además, como un punto de partida para procesos de transformación superiores. De ahí la importancia de su interconexión con otros espacios territoriales superiores (Pérez Hernandorena, 2016).

## 5. El entorno de la incubadora.

Una de las particularidades del trabajo de las incubadoras con perspectivas sociales, además del acompañamiento cercano de los emprendimientos, plantea su mayor desafío en el desarrollo de ecosistemas y escenarios más propicios para el progreso de la ESS. Se trata de definir un planteamiento desde la responsabilidad de la Universidad Pública de rediscutir y reconstruir el entorno/contexto territorial donde se insertarán las iniciativas productivas y de servicios de la Economía Social y Solidaria (Pearson & Larrondo, 2019). En este sentido, la incubación de territorios tiene dos dimensiones: el entorno propio de la incubadora dentro de la UNdeC y el contexto institucional definido por su espacio geográfico de influencia en el interior de la provincia de La Rioja. Entendemos este proceso de fundamental importancia, en tanto que diferencian la filosofía de trabajo de la ESS de políticas asistencialistas y revaloriza los ejes de cooperación, solidaridad, autogestión y democracia.

La localización de la UNdeC la vincula con el sector agropecuario, con emprendimientos predominantemente agroindustriales relacionados con vitivinicultura, olivos, y nogales, que presentan algunos grandes temas transversales, tales como el uso y manejo del agua, estoques de semillas, modelos productivos familiares o empresariales, etc. Asimismo, la Universidad está enclavada en una ubicación dominada por las condiciones específicas de zonas áridas y semiáridas de las sierras pampeanas. Un tema asociado, sumamente sensible, se relaciona con la minería, que asecha desde las grandes empresas mundiales con extraer oro y agua a cambio de cianuro en medio de un ambiente cuyo equilibrio puede resquebrajarse a costa de la desertificación extrema y la extinción de la biodiversidad de las sierras del Famatina. La UNdeC

tiene una zona de influencia compuesta por seis departamentos (Chilecito, Famatina, Coronel Felipe Varela, General Lamadrid, Independencia y San Blas de los Sauces), que al 2010 contaban con una población combinada de 76.000 personas. Ya para 2021 el INDEC estimó esa población en 85.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). La UNdeC ha focalizado sus esfuerzos de investigación en el aumento de la productividad regional a partir de los aportes tecnológicos y otras cuestiones vinculadas, no obstante, resulta necesario alcanzar un abordaje más integral de las políticas de desarrollo local y regional, que contemple otros aspectos de alta relevancia para la sociedad local, como son la inclusión social, la salud pública y la sustentabilidad ambiental, entre otros. En este sentido, la UNdeC prevé la creación del Consejo Social Comunitario, que facilitará la comunicación entre la universidad y la comunidad donde está inserta (Ministerio de Ciencia y Tecnologia, 2016), pero que hasta la fecha no ha sido puesto en funcionamiento. Actualmente la oferta académica de la UNdeC incluye 17 carreras de grado y 7 de pre-grado y 7 de posgrado, en diversas áreas de conocimiento, lo que permite contar con una masa crítica de actores cuyos servicios pueden ser orientados en beneficio de las actividades que se desarrollen en la futura incubadora de la ESS en la universidad. Se trata de adecuar los servicios que ofrece la universidad, siguiendo lo que Mendoça dos Santos y Martins da Cruz (2008) mencionan al referir a las tecnologías sociales y a la no neutralidad de aquellas, sino que, por el contrario, se instrumentalizan con fines específicos.

También parece importante destacar que, en los ámbitos gubernamentales, existe a nivel municipal dos secretarias vinculadas a la ESS, la de Desarrollo Social y la de Producción y Ambiente. Ya a nivel provincial, dependiente del Ministerio de Desarrollo, Igualdad e Integración Social, existe la Secretaría de Economía Popular que se ocupa específicamente de los emprendimientos de la ESS en toda la provincia. En materia legislativa, la provincia de La Rioja cuenta con tres leyes vinculadas a la economía social y solidaria: la Ley 8.901 de Fomento al Movimiento Cooperativo; la Ley 9.591 que crea el Programa de Promoción de la Economía Social y Solidaria y la Ley 9.929 que crea el Consejo Económico y Social de La Rioja.

Finalmente, en el departamento Chilecito, se encuentran delegaciones y/o agencias del Instituto de Tecnología Agropecuaria, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Instituto Nacional de Vitivinicultura, y del Nuevo Banco de La Rioja. Todas estas instituciones vienen desarrollando actividades de apoyo a emprendimientos que pueden considerarse de la ESS, colaborando con

pequeños productores, producciones agroindustriales con valor agregado, líneas de microcréditos para emprendimientos con perspectiva de género.

Aunque exista una estructura gubernamental de apoyo a sectores socioeconómicos que pueden considerarse propios del ámbito de la economía social y solidaria, una gran debilidad en las políticas gubernamentales se encuentra en la falta de sistematización de los planes y programas que ejecutan, pero sobre todo es preciso diferenciar las políticas asistencialistas de las lógicas que propone la ESS. Desde esta perspectiva, es necesario redefinir la visión dominante acerca de qué es lo económico y desarrollar estructuras productivas de manera sistemática, con capacidad autosustentable, que construyan nuevas relaciones sociales, tendientes a contrarrestar la degradación de las capacidades humanas que produce el mercado. En este sentido, el desafío para incubar emprendimientos de la ESS desde la UNdeC tiene como principal dificultad la superación de las políticas mínimas de redistribución del ingreso, porque persistirían las estructuras que destruyen la organización colectiva y solidaria de los grupos, comunidades y de la naturaleza (Hopp, 2021). Esto es, claramente los impactos de las políticas asistencialistas, la falta de una concepción integral de los emprendimientos, la atomización de las ayudas otorgadas por distintas reparticiones estatales son las grandes causas que generan dependencia de los sectores vulnerables. No obstante, al mismo tiempo, queda evidente la potencia del trabajo concebido dentro de las propuestas de la ESS, esto significa, las falencias de la realidad nos permiten orientar el trabajo hacia la cooperación y la solidaridad entre las instituciones gubernamentales, universitarias y de investigación para llevar adelante estos tipos de propuestas o emprendimientos.

## 6. Administración y Estrategia Organizacional.

Antes de iniciar específicamente el estudio sobre la estrategia organizacional de la incubadora es pertinente tratar algunas cuestiones vinculadas a las distintas concepciones sobre la Administración y las organizaciones. Históricamente la administración ha ofrecido bastante material teórico sobre las organizaciones empresariales, insertas en el contexto de la economía capitalista y neoliberal, sin que ello signifique desconocer que la administración también se ha ocupado de las organizaciones gubernamentales y de las organizaciones sin fines de lucro. De

hecho, los desarrollos sobre estrategia organizacional casi pueden denominarse estrategia empresarial, debido a esta asociación lineal entre empresa, estrategia y capitalismo.

La administración alberga la misma problemática que enfrentan las ciencias sociales, consistente en los intentos positivistas que buscan asociarlos el canon de las ciencias naturales que pretendió explicaciones tipo causa-efecto para las ciencias del espíritu […] a esta tradición racionalista de la administración que produce una imagen de la realidad, se le suma la otra posibilidad de aproximación a las organizaciones desde la experiencia y que configurará la tradición empirista. Así el discurso teórico de la administración introduce nociones para describir y comprender a las organizaciones y al comportamiento del individuo. El fenómeno administrativo será explicado desde la estructural-funcional, concepciones mecanicistas y racionales y, posteriormente, enfatizando en el hombre y su comportamiento como gestor y gestionado (Marín-Idárraga, 2012). Por el contrario, desde la tradición empirista, el desarrollo del cuerpo teórico de la administración resalta por su naturaleza preeminentemente práctica. En la administración lo praxeológico tiene una tradición epistemológica que no sólo incluyó el pragmatismo sino también la razón práctica, en el sentido que además de centrarse en la relación fines-medio, se incluye el análisis de la realidad (Mendoza, 2018). Este saber de la administración elaborado por la vía de la razón práctica bien puede asociarse con los aportes de Comas D'Argemir (1998) sobre la economía sustantiva, que en esencia deviene base conceptual de las propuestas teóricas de la ESS. Esta orientación práctica de la administración muestra una conjunción con la economía solidaria en cuanto sus saberes son construidos desde la práctica organizacional, social y solidaria. Además, dice Mendoza (2018), aquella tradición influye en la pedagogía administrativa, formando administradores analíticos preparados para entender las organizaciones más que para cambiarlas. Finalmente, este autor destaca la existencia de un componente social en la administración, devenido de la asociación entre el bienestar de la sociedad vinculado con el desempeño de las organizaciones y la vigencia de su responsabilidad social.

Desde el inicio es preciso visualizar a la organización como un espacio social donde coexisten acuerdos y divergencias al mismo tiempo. Representarla integrada por individuos y grupos que, en el marco de un orden formal, además de seguir pautas, normas y procedimientos, actúan para construir sus propias formas de relación, es decir, realizan una actividad instituyente, crítica e innovadora. La organización requiere una conducción efectiva, una estructura coherente y el desarrollo de su potencial productivo en un ambiente de cooperación, y esto no sólo resulta de

los planes y programas técnicamente correctos, sino también de los procesos sociales, culturales y políticos (Etkin, 2000). Al abordar cualquier estudio sobre las organizaciones, existe coincidencia entre los especialistas que, al menos, algunos elementos comunes pueden ser mencionados: estructura, cultura, procesos y relación con el contexto (Gambino & Pungitore, 2019). Y que son categorías de análisis de gran utilidad al momento de comprender la definición, puesta en marcha, crecimiento y extinción de las organizaciones.

Si bien históricamente se aborda el desarrollo de la teoría de la administración desde las Escuelas y Enfoques, existes otras miradas alternativas que la estudian desde otros desarrollos no convencionales. En este sentido, uno de esos paradigmas alternativos es el de la Dimensión Social que plantea Mendoza (2018). Esta dimensión social destaca que desde el inicio de la gestión se había planteado la responsabilidad social de la organización como una base importante de la gerencia. Así, menciona este autor, se puede apreciar en los aportes de Sheldon (1923) y Drucker (1972), donde se resalta la contribución que la empresa realiza a la sociedad y el compromiso de la gerencia con ella. Se conoce a este capítulo de la administración como "enfoque social de la gerencia", el cual, posteriormente, dará paso a otra etapa dominada por el neoliberalismo, donde la idea de gestión va a regirse por el objetivo central de las finanzas y su consecuente super valorización de la creación de riqueza para el accionista (Mendoza, 2018).

En resumen, la importancia de las teorías administrativas para las organizaciones de la ESS se encuentra en aquellos conocimientos de naturaleza pragmática y crítica, que ofrece un cuerpo teórico creado sin pretensiones normativas, sino como una observación de lo actuado, esto es, una administración que tiene más que ver con el hacer para luego pensar, que con el pensar para luego hacer (Mintzberg, 1991, *apud* Mendoza, 2018).

## Objetivos

Objetivo General:

Planear la creación de una Incubadora de emprendimientos Económicos Sociales y Solidarios en la Universidad Nacional de Chilecito.

Objetivos Específicos:

a) Definir la visión, misión, valores y objetivos generales de la incubadora
b) Diseñar la estrategia general de incubación.

c) Definir las dimensiones o sub-arquitecturas que definen la estructura de la incubadora.

d) Definir los recursos y capacidades centrales de la incubadora.

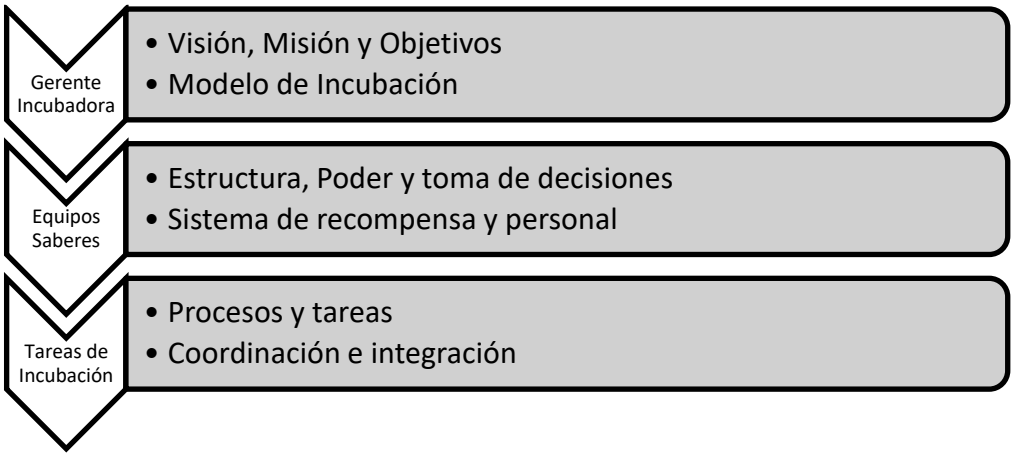
e) Diseñar un programa de evaluación o fiscalización de los procesos de incubación.

## Desarrollo del trabajo:

1. El proyecto de Incubadora de procesos de la Economía Social y Solidaria en la UNdeC.

La planeación de la incubadora universitaria sigue una secuencia lógica administrativa para definir y disponer los diferentes elementos organizacionales que la componen. El concepto de proyecto organizacional refiere a un conjunto coordenado de acciones integradas y orientadas estratégicamente, responsables por construir la estructura organizacional y los sistemas que la soportan (procesos, políticas, mecanismos de coordinación, etc.) (Mallet Vivas, Lippi, & Vaz Silva, 2013), cuyo resultado se cristaliza en un proyecto con configuración organizacional específica para la incubadora para la UNdeC. Esta secuencia lógica para la planeación se estructura a partir de los elementos mencionados en la figura 1 que muestra claramente tres espacios atinentes a la gerencia, la diferenciación y coordinación de capacidades y un espacio operativo.

**Figura 1:** Método de proyecto organizacional de la incubadora de emprendimientos de la ESS de la UNdeC




Fuente: adaptado de Mallet Vivas et al. 2013.

La figura 1 exhibe la metodología seguida en el proyecto organizacional de la incubadora de la UNdeC de acuerdo con la propuesta de Jay Galbraith (2007). Se trata de un modelo de planeación organizacional denominado Modelo Estrella empleado como un marco conceptual. Este modelo describe, a partir de los tres espacios de la figura1, cinco categorías sobre las cuales se fueron estipulando elementos que hacen al diseño de la incubadora y que son: 1) estrategia:

delimita la dirección, 2) estructura: ubicación del poder de toma de decisiones, 3) procesos: flujos de información, 4) sistema de recompensas: motiva y guía hacia los objetivos, y 5) personas: políticas de recursos humanos orientadas al desarrollo de las competencias personales (Salazar Hernández & Mendoza Moheno, 2016). La autora Mallet Vivas et al. (2013) agrega, que los cinco elementos presentados se interrelacionan en la construcción de una organización, siendo el punto de partida de la secuencia la orientación a la estrategia.

## 2. Plan Estratégico: Misión, visión, objetivos y modelo de incubación

Cuando abordamos la temática de la gestión estratégica de la incubadora de emprendimientos de la ESS de la UNdeC es preciso diferenciar si la estrategia se refiere a la incubadora entendida como una organización, o se refiere a las estrategias de incubación que se aplicarán a los proyectos acogidos. En este acápite, el plan estratégico es de la incubadora. Vale aclarar que se está considerando a la incubadora como una organización, inserta en otra mayor, la UNdeC.

Los objetivos estratégicos son fijados a partir del establecimiento de la misión y la visión de la incubadora. Conceptualmente, la misión fija el perímetro de acción de la incubadora, enfocando específicamente qué tipo de servicios genera. Por su parte, la visión se determina en términos de diferenciación del valor entregado a los grupos sociales que tienen proyectos para incubar respecto de otras incubadoras que comparten igual misión (Stabile, 2019). La estrategia organizacional hace referencia a un conjunto de acciones y decisiones con las cuales se puede definir hacia donde orientar la gestión en un período de tiempo (Pedrosa da Silva, Hansen, & Oliveira, 2006). Ciertamente, la gestión estratégica de cualquier organización, y en especial de una incubadora, requiere considerar y analizar las variables relacionadas con la naturaleza de las organizaciones de la ESS y el espacio territorial donde se desarrollará el trabajo. Esto incluye a la propia Universidad como entorno próximo de la incubadora y al espacio que constituye la zona de influencia donde la UNdeC opera. La cuestión clave para definir un modelo de gestión es el entendimiento sobre las características del objeto de estudio, sus principales procesos, sus competencias centrales, sus relaciones con los agentes externos que influencian su desempeño y sus estrategias de actuación (Silva Moraes, Mancinelli Lêdo, & Andrade Lima, 2016). De esta manera, la estrategia organizacional se construye en la alternancia de dos formas de pensamiento, uno secuencial y positivista y otra que privilegia la síntesis y la fluidez al analizar

variables de poder, identidad profesional, agentes no humanos, ética, lenguaje e institucionalidad (Araujo Cruz, 2016).

La Misión de la incubadora de la UNdeC, será dar asistencia y amparo a la creación colectiva de emprendimientos de la ESS, es decir, en la proyección, creación y evaluación de emprendimientos económico-solidarios, desarrollando acciones de vinculación socio-comunitarias, capacitación, soporte de gestión y desarrollos tecnológicos en el marco de la educación popular.

La Visión de la incubadora de la UNdeC es ser reconocida por el compromiso con desarrollo de la Economía Social y Solidaria en el interior de la provincia de La Rioja y como promotora de la creación de espacios institucionales de asistencia y amparo de proyectos creados por iniciativa de grupos sociales donde sea posible contribuir al desarrollo de la autonomía, la ciudadanía y la participación democrática de todos los involucrados.

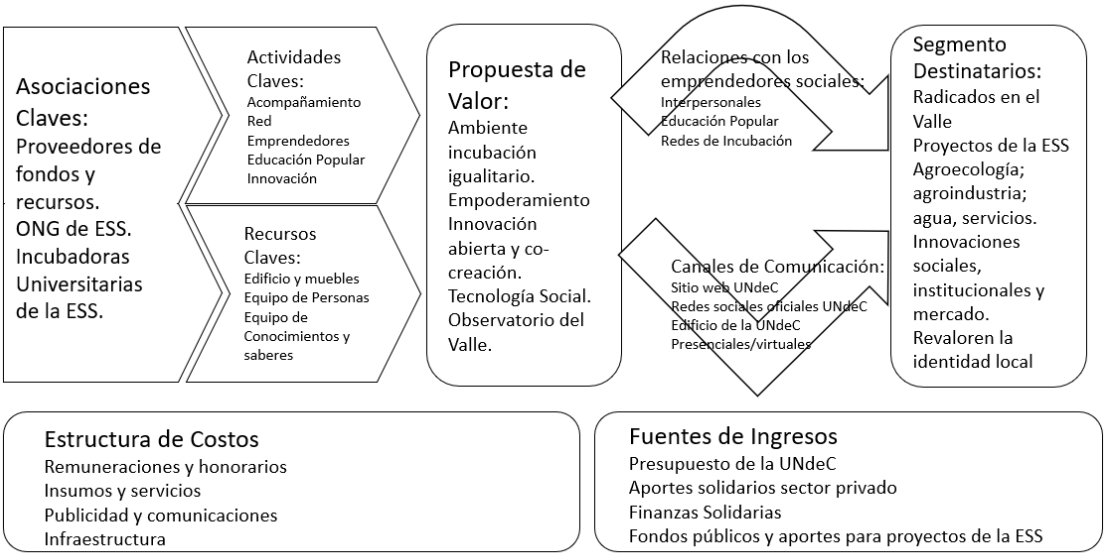
El objetivo general es construir un ambiente de incubación de procesos y territorios, provisto de instalaciones físicas, soporte técnico-gerencial, además de compartir con los demás incubados una red de relaciones cuya funcionalidad principal esté centrada en ayudar a los emprendedores a superar varios desafíos, entre los que se destacan: a) sustentabilidad operativa y solvencia financiera; b) la formación de una red de vínculos capaces de generar negocios u oportunidades de negocios; c) identidad del emprendimiento o marca de productos para el medio comercial, financiero y político; d) construir un buen equipo de gestión; e) establecer un mecanismo eficiente de control de la gestión; f) innovación abierta y co-creación y; g) Sensibilizar y concientizar a los equipos universitarios y de emprendedores sobre los valores y potencialidades de la ESS.

El concepto de modelo de incubación se compone por una serie de elementos organizacionales necesarios para, como expresa Falcão Martins, Mota & Marini (2017), comprender, mapear y compartir mejor la lógica de generación de valor de las organizaciones o redes formadas por organizaciones, específicamente en un contexto de creciente complejidad, en el que estos modelos requieren de la articulación de un gran número de personas e intereses, a través de la integración de operaciones, procesos, sistemas de información, canales de distribución. En el mundo empresarial este modelo de incubación se denomina modelo de negocio y resumidamente es la manera en que una organización crea, capta y entrega valor a sus usuarios, compradores o clientela (Osterwalder & Pigneur, 2011). Para la incubadora de

emprendimientos de la ESS, un modelo de incubación, además de conformar una estrategia para generar beneficios sociales, pone en el centro a los grupos sociales emprendedores que quieran desarrollar acciones productivas dentro del marco que promueve la ESS. En efecto, el modelo de incubación es una proyección de la gestión de la incubadora de la UNdeC para satisfacer las necesidades de los emprendedores sociales de manera efectiva y eficiente. Osterwalder (2011) propone construir el modelo de negocio siguiendo una secuencia lógica de 9 bloques llamado CANVAS.

La figura 2 muestra resumidamente el modelo de incubación planeado para la incubadora de la UNdeC.

**Figura 2**: Modelo de Incubación




Fuente: adaptado de (Osterwalder & Pigneur, 2011)

De acuerdo con este modelo, se sigue un orden de armado del modelo de incubación que abarca 4 áreas principales: a) Destinatarios de la incubación; b) Oferta de servicios de incubación; c) Infraestructura y d) Viabilidad económica.

A partir de esta herramienta práctica de gestión se presenta el modelo de incubación como sigue:

a) Segmento destinatario:

Para segmentar los posibles beneficiarios del servicio de incubación, se plantean 5 líneas que definen los límites de un espacio concreto. Se incubarán los proyectos que cumplan los siguientes requisitos:

i. Estén radicados prioritariamente en el Valle Antinaco-Los Colorados, incluyendo otras regiones próximas del interior de la provincia de La Rioja donde la UNdeC tiene influencia.

ii. Propongan ideas proyecto dentro de los postulados de la Economía Social y Solidaria incorporando acciones de carácter económico, social, político y tecnológico, originado de las demandas de los agentes locales, agrupados según las características comunes de la geografía física, humana, cultural, política y organizacional, cuyo objetivo sea ampliar las oportunidades de bienestar, ciudadanía y libertad de las personas (Nunez, 2017 *apud* Santos, *et al*. 2019);

iii. Definan objetivos principales que puedan asociarse a la agroecología, gestión del agua, producción orgánica de semillas, agroalimentarios, agroindustriales y de servicios originados en el aprovechamiento de los recursos productivos locales; y

iv. Pretendan o requieran desarrollar innovaciones sociales, institucionales y de mercados que ayudan a establecer relaciones entre productores y consumidores, acortar los circuitos alimentarios, incrementar los ingresos de los productores de alimentos, precio justo para los consumidores, finanzas solidarias, disminuir desperdicios y aumentar la eficiencia en el uso de los recursos.

v. Definan explícitamente políticas de preservar las identidades socioculturales, revalorizando la preeminencia de lo público en temáticas vinculadas al agua, biodiversidad, derecho de uso racional de la tierra, semillas, etc.

b) Propuesta de Valor

Los servicios de incubación se construyen y ofrecen con los siguientes elementos:

i. Ambientes de incubación de aceptación e igualitarios: construidos para apoyar los proyectos organizados por personas o grupos de personas que se encuentran en condiciones precarias en la sociedad (Silva Moraes, Mancinelli Lêdo, & Andrade Lima, 2016).

ii. Procesos de empoderamiento de los actores de la ESS: es un factor de sustentabilidad de gran importancia. La tradición empírica a que se hacía referencia

sobre las teorías administrativas y de la economía social y solidaria, valorizan un saber práctico originado en los propios territorios de las organizaciones. Esto quiere decir que en los procesos de incubación cada persona trae consigo un bagaje de conocimientos, los cuales irán al encuentro de los saberes científicos y técnicos de la universidad. Aquí reside un factor estratégico central, que bien puede ser planeado con las herramientas provistas por la educación popular.

iii. Innovación Abierta y Co-creación: relacionadas con el concepto de ciencia abierta con gran importancia en la democratización del conocimiento. El paradigma de la ciencia abierta se refuerza con la apuesta por la e-ciencia que supone el uso colaborativo de recursos distribuidos geográficamente e interconectados por las redes electrónicas (Ramírez & Gracía Peñalvo, 2018). La importancia estratégica de la innovación abierta y la co-creación se avizoran fundamentales para este proyecto que puede considerarse inédito en la UNdeC. Las definiciones estratégicas deben ubicar el conocimiento como factor central, pero en concordancia lógica con los objetivos de este proyecto, no puede sino integrar diferentes conocimientos por medio de la innovación abierta, así como la construcción de vínculos de confianza, redes de aprendizaje y de apoyo, fomentando la colaboración, abriendo un espectro de posibilidades de producción de recursos y uso para ámbitos sociales y culturales. Lo abierto refiere a la capacidad de confluir en instancias de apertura que permita la diseminación en diversos sectores (Ramírez & Gracía Peñalvo, 2018). Esto significa que la estrategia de incubación de emprendimientos de la ESS pueda nutrirse del aporte de los propios investigadores y expertos de la UNdeC cuanto, de todo el ámbito académico, de los propios emprendedores o dueños de las ideas proyecto y de profesionales de la ESS. Se trata de una construcción colectiva, abierta a los aportes desde los espacios académicos, empresariales, gubernamentales y sociales. La co-creación como una forma de llevar a cabo la innovación abierta, precisa de un modelo de arquitectura compuesta por cuatro capas: estrategia, organización, servicios e infraestructura, enmarcados en el entorno organizacional (Henao Calad & Cardona Ríos, 2012).

iv. Tecnologías Sociales: surgen como alternativas modernas, simples y de bajo costo para la solución a problemas productivos de los emprendimientos de la ESS. Son posibilidades de encontrar soluciones efectivas a temas como educación, ambiente,

energía, alimentación, hábitat, agua, trabajo, renta y salud entre otros. Surgen como una alternativa al movimiento convencional de desarrollo tecnológico y proponen una lógica más solidaria y sostenible (Jesús y Costa, 2013 *apud* Santos, *et al*. 2019).

v. Información y conocimiento del tejido empresarial del Valle Antinaco-Los Colorados: se trata de una actividad de observación de la realidad económico y productiva para brindar información útil para la promoción de los negocios y los servicios a las organizaciones productivas incubadas. El objetivo principal es vigilar los ámbitos de interés de la incubadora para identificar oportunidades de negocios e innovación.

vi. Etapas de ejecución de un proyecto de incubación: i) Pre-incubación y estructuración; ii) Incubación y desarrollo y, iii) Des incubación, cierre y evaluación.

vii. Tipos de incubación: i) Incubación de procesos vinculados a los entramados sociales o tipologías de emprendimientos; ii) Incubación de procesos transversales de cooperación social y, iii) Incubación de procesos socioeconómicos territoriales (Pastore, 2019).

c) Canales de Comunicación con los beneficiarios del servicio de incubación

El servicio de incubación se brinda de modo presencial, en el campus de la UNdeC, pero también prevé instancias de encuentros virtuales.

Las convocatorias para seleccionar proyectos de incubación se difunden utilizando los medios de comunicación institucionales (radio universitaria, página web y redes sociales oficiales de la UNdeC).

Las actividades de incubación pueden realizarse en el campus universitario y/o en los espacios físicos provistos por las instituciones u organizaciones sociales asociadas a la incubadora.

d) Relaciones con los agentes sociales bajo incubación

i. Relaciones interpersonales: durante el proceso de incubación se prevén relaciones personales y virtuales cuya interacción es fundamentalmente en cuatro niveles: i) relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de la incubadora, formada por docentes, investigadores, técnicos y estudiantes; ii) relaciones

interpersonales entre los trabajadores cuyo proyecto será incubado; iii) relaciones interpersonales entre los grupos de trabajadores y emprendimientos ya formados y; iv) relaciones interpersonales entre el equipo de la incubadora y los grupos atendidos (Eid, 2002).

ii. La educación popular: es un factor estratégico que se traduce en la integración de procesos de investigación cuya finalidad sea mejorar las prácticas de gestión respetando los valores de cada proyecto, bajo la forma de una autoformación colectiva (Draperi, 2007 *apud* Araujo Cruz, 2014). Se pretende que los procesos educativos estén diseñados bajo una postura de autonomía y de protagonismo emancipador de los sujetos involucrados. La educación popular nos refuerza su compromiso con el proceso de transformación social, al servicio de una visión del mundo y un sistema de desarrollo y organización social (Adams, 2010).

iii. Redes de Incubación: se conforman dos tipos principales de redes i) Redes de conocimiento e innovación y ii) Redes de negocios. El objetivo es que los emprendimientos se integren a redes que les permitan construir aprendizaje colectivo e insertarse en un ambiente cuyos contactos les brinden oportunidades de negocio.

e) Fuentes de Ingresos

La financiación de la incubadora prevé las siguientes fuentes de fondos: i) Presupuesto de la UNdeC; ii) Aportes Solidarios del sector privado; iii) Finanzas solidarias; iv) Fondos públicos para emprendimientos sociales y v) Aportes de proyectos incubados.

f) Recursos clave

Recursos Físicos: oficinas de incubación y sala multiuso, mobiliario de oficinas e informático.

Recursos Intelectuales y Humanos: a los fines de simplificar la planeación se conforma en dos grupos:

i. Equipos de Personas: i) Equipo Estable; ii) Equipo Externo y; iii) Equipo Emprendedor. El equipo estable está conformado por un Gerente de la Incubadora, dos asistentes administrativos y tres profesionales (derecho, economía social y solidaria e informática). El equipo externo se conforma por profesores, investigadores y alumnos de la universidad que sean contratados para conformar equipos de incubación. En este equipo también se pueden integrar

asesores de otras instituciones, como colaboradores o expertos en temáticas específicas. El equipo emprendedor son los dueños de las ideas proyecto, quienes conforman los grupos atendidos por la incubadora.

ii. Equipos de Conocimientos y saberes: son equipos responsables por la incubación de los proyectos y se configurarán con los distintos miembros de los equipos de personas (mencionados en el punto anterior), todos ellos guiados por un responsable y siempre incluye un miembro dueño de la idea proyecto.

g) Actividades clave

Se definen cuatro actividades clave: i) Sensibilización de territorios y procesos; ii) Planeación de la incubación de emprendimientos sociales; iii) Integración en redes de incubación y iv) Vigilancia de oportunidades y servicios.

Para realizar estas actividades se precisa planear lo siguientes procesos:

i. Acompañamiento al emprendedor: desde la definición de la idea proyecto hasta su consolidación en el mercado;
ii. Definir red de contactos profesionales y técnicos en 3 categorías: i) estratégicos; ii) operativos; iv) conocimientos (Networking de Incubación) y v) el lugar donde se ubicará el emprendimiento incubado (espacios de coworking)
iii. Conformar una red local de emprendedores de la UNdeC e integrarla a otras redes de la ESS;
iv. Planear programas de capacitación y educación popular;
v. Planear actividades de innovación en productos, servicios y tecnologías sociales e insertarse en redes de co-creación e innovación abierta;
vi. Elaborar una caja de herramientas para la incubación social en las siguientes categorías: i) desarrollo de la idea proyecto/negocio; ii) gestión de equipos, búsqueda de sinergia y resolución de conflictos y iii) evaluación del impacto social de los emprendimientos;
vii. Organizar actividades sensibilización sobre ESS en la UNdeC y en el Valle Antinaco-Los Colorados, y
viii. Mapear ámbitos de interés para los emprendimientos sociales de manera proactiva para identificar oportunidades de negocios e innovación.

h) Asociaciones clave

Se planean las asociaciones clave con tres actores principales: a) Proveedores de fondos y recursos a nivel local, nacional y regional; b) ONGs y áreas de desarrollo local, economía social, desarrollo social a nivel municipal, provincial y nacional, con el objetivo de contactar emprendedores sociales y difundir la propuesta de la incubadora y; c) Otras incubadoras universitarias de la ESS a nivel nacional y regional.

i) Estructura de Costos

Costos de remuneraciones y honorarios: se define una estructura principalmente de costos variables. Los costos fijos en salarios y sueldos se circunscriben a los agentes no docente que la UNdeC designa para el funcionamiento de la incubadora. Los honorarios por asesoramiento tendrán siempre el carácter de variables según las necesidades específicas.

Costos de Insumos y servicios: son los costos por servicios básicos de luz, internet, limpieza, seguridad y otros similares.

Costos de papelería y actividades de incubación: son costos de papelería y materiales de oficina, traslados, organización de capacitaciones, seminarios, etc.

Costos de publicidad y comunicación: son los costos de campañas de sensibilización, convocatorias para la incubación, etc.

Costos de infraestructura: incluye muebles, equipos y sistemas informáticos y seguridad.

## 3. Estructura, poder y toma de decisiones

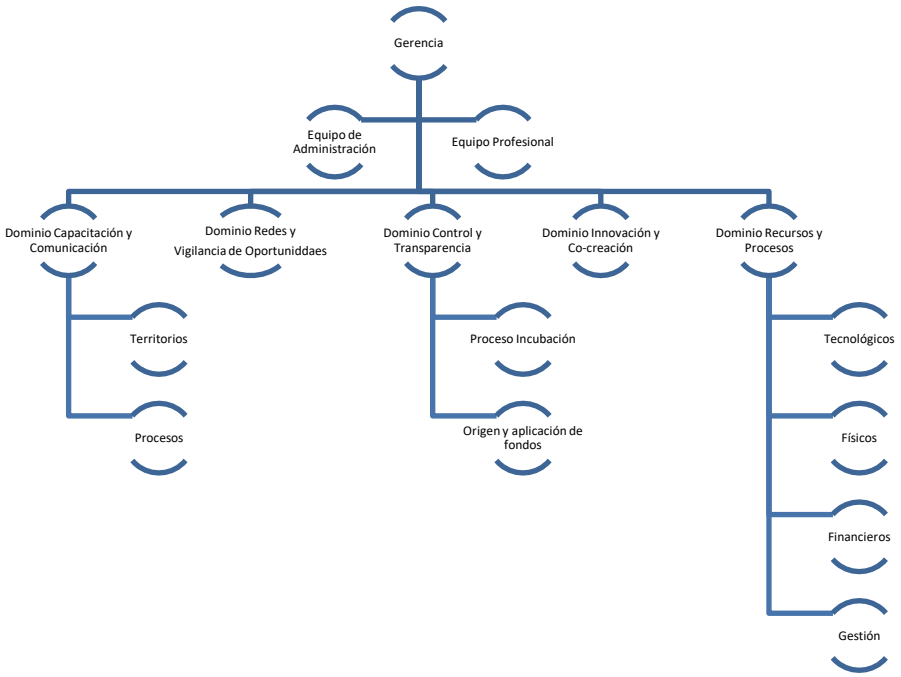
Importa recordar que la definición de estructura refiere a la forma como se dividen y se coordinan las tareas, dando importancia a la especialización cuanto a la coordinación de trabajos de la incubadora (Gambino & Pungitore, 2019).

La estructura de la incubadora universitaria se proyecta como el acople dinámico de una serie de dominios o áreas de la organización, que se comportan de manera flexible según los proyectos a incubar. Esas estructuras de dominios se definen a partir de los acuerdos con la gerencia de la incubadora y los líderes de los equipos de incubación (equipos de saberes y conocimientos).

La configuración organizacional de la incubadora tiene como característica principal la generación y armonización de una serie de conocimientos, por medio de los equipos

específicos, que le permite responder flexiblemente a las demandas de los proyectos de incubación. Es decir, la estructura de la incubadora tiene una parte flexible, que se construye de acuerdo con las actividades que se planean para cada proyecto social bajo incubación y puede modificarse según la etapa de incubación que se trate.

**Figura 3**: Elementos de la Estructura de la Incubadora de Emprendimientos de la ESS




**Fuente**: elaboración propia

La figura 3 muestra los elementos de la estructura, entre los cuales se distinguen, los equipos estables, conformados por el Gerente, y los equipos de Administración y de Profesionales. Los demás elementos mostrados son flexibles y se adaptan a la estrategia y el modelo de incubación definido.

El conocimiento es el constituyente fundamental que permitirá diferenciar los procesos operativos (fortalezas, lo que la incubadora sabe y produce), de gestión (proyección y superación de brechas, debilidades y amenazas) y de innovación (exploración de oportunidades). De este modo, se entiende que la gestión del conocimiento es el factor estratégico y de gran utilidad en proyectos como la incubación dónde se precisa vincular aspectos tecnológicos y sociales (Vargas, 2008).

Cada vez que se inicie un proceso de incubación de un proyecto, se debe definir para cada uno de ellos los Equipos de Conocimiento y Saberes. La estructura, recursos, funciones y objetivos de estos equipos de incubación se muestra en el cuadro 1.

Cada uno de los componentes detallados en este cuadro 1, cuyas definiciones fueron realizadas por Stabile (2019), se adaptaron a los objetivos de la incubadora universitaria según se explican de la siguiente manera:

1. Objetivos e indicadores: son los objetivos específicos de incubación del proyecto y los indicadores para verificar su nivel de cumplimiento.
2. Funciones de Incubación: deber ser concebidas dentro del Plan de Incubación y a partir de estas definir los procesos y actividades para operativizar el proceso.
3. Datos requeridos: es toda la información interna y externa necesaria para llevar adelante la incubación (definiciones estratégicas, procesos y actividades de incubación).
4. Recursos previstos: son los recursos necesarios para iniciar el trabajo de la incubación del proyecto y deben definirse en función de los dominios mostrados en la figura 3.
5. Estructura: diseñada en función del Modelo de Incubación, con el fin de brindar las competencias requeridas y asignar los roles y responsables correspondientes para dar soporte a las actividades comprendidas en dichos procesos. Cada responsable de incubar un proyecto ocupa el puesto estratégico.
6. Normativas externas e internas a la incubadora: se trata de legislación y reglas de incubación a ser consideradas por la estrategia, modelos, procesos, información y recursos de cada proyecto.

**Cuadro 1** Dimensiones de los Equipos de Conocimiento y Saberes por proyectos

| **Objetivos e Indicadores** | **Funciones Incubación** | **Datos** | **Recursos Previstos** | **Estructura del Equipo** | **Normativas** |
|---|---|---|---|---|---|
| Estratégicos del Proyecto | Modelo de Incubación | Información requerida | Estratégicos clave | Estructura estratégica | Legislación aplicable |
| Factores críticos | Macroprocesos | Modelo Conceptual | P/etapas de incubación | Estructura Táctica | Decisiones Requeridas |
| Procesos prioritarios | Procesos diseñados | Modelo Lógico | Específicos p/procesos | Roles y funciones | Decisiones Operativas |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actividades clave | Actividades específicas | Modelo Físico | Específicos p/actividades | Responsable Específico | Reglas y procesos |
| Indicadores de Control | Indicadores de Control | Indicadores de Control | Indicadores de Control | Indicadores de Control | Indicadores de Control |

**Fuente**: adaptado de Stabile (2019)

Stabile (2019) explica que en el esquema del cuadro 1 debe considerarse dos tipos de vinculaciones: verticales y horizontales. Las verticales, son unidireccionales, y relacionan componentes de una misma dimensión, con una lógica de especificidad creciente. Ya en el caso de los alineamientos horizontales, corresponden a vinculaciones entre componentes del mismo nivel, pero de diferentes áreas o temáticas. Estas pueden ser unidireccionales o bidireccionales. En algunos casos se precisará, por ejemplo, definir un tipo de recurso productivo para luego definir si existe normativa aplicable. Los bidireccionales se originan en cualquier componente. Por ejemplo, para definir objetivos estratégicos se precise de cierta información o, a partir de cierta información, se puedan definir otros objetivos estratégicos de un proyecto de incubación.

Finalmente, a partir de todo lo expuesto, la estructura de la incubadora, según los proyectos se muestra en la figura 4.

Importa destacar que en la figura 4 no se representa en cada casilla un puesto de trabajo, sino un dominio que puede ser ocupado por la misma persona o un equipo de personas en varios proyectos. Se recuerda que siempre debe conformar parte de la estructura de un proyecto de incubación los creadores de las ideas proyecto.

La estructura de cada proyecto de incubación se constituye por los elementos flexibles que conforman parte de la estructura de la incubadora. Se sigue la lógica de agrupamiento de saberes y competencias según demande cada proyecto, pudiendo atender varios a la vez.

**Figura 4**: Estructura de cada proyecto de incubación

**Fuente**: elaboración propia.

Así esos agrupamientos que aquí llamamos dominios se integran al menos por cinco de ellos en cada emprendimiento. Como muestra la figura 4, un proceso de incubación puede demandar desde saberes específicos y de comunicación, pasando por innovación, detección de oportunidades, definición de procesos productivos y recursos hasta los necesarios saberes para controlar la eficiencia y efectividad, la transparencia en relación al uso ético de fondos, propiedades de ideas, adecuaciones a los conceptos de la ESS, entre otros.

## 4. Equipos de Personas

Para analizar sobre los equipos de personas que trabajarán en la incubadora, sirven de marco de pensamiento los aportes de "teoría de la empresa basada en recursos". Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos a una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios de la incubadora por un cierto plazo a partir de una decisión administrativa de la gerencia. Al descomponerse la organización de la incubadora en los distintos tipos de recursos, encontramos los recursos físicos que hacen referencia a tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, infraestructura, recursos

financieros, entre otros. Pero también se hace referencia a recursos intangibles, más precisamente, capacidades de gestión esenciales que surgen del capital humano y de la gestión de personas (Cardona, 2011). Pero el aporte más importante de esta teoría está en el reconocimiento que las organizaciones condicionan su performance a partir de las propias configuraciones internas y su posicionamiento en el contexto donde opera. Así, la diferencia de recursos que posean originará diferencias en ese desempeño organizacional, pero también, cada organización puede mejorar ese desempeño construyendo sus propias dotaciones de recursos. Para muchos autores, al hablar de recursos debe hacerse referencia a identificar competencias centrales para la organización. Este término de competencia central es definido como aprendizaje colectivo de la organización. Y este aprendizaje colectivo puede crearse también por la participación en alianzas estratégicas o relaciones interorganizacionales, lo que implica la coordinación de recursos entre varias organizaciones, con el objetivo de alcanzar rentas cooperativas y estratégicas, es decir, obtener recursos y capacidades de otras organizaciones que permitan compartir costos y riesgos (Medina Muñoz, 1998).

A partir de pensar la incubadora en términos de capacidades esenciales, también se precisan de planes de formación y capacitación a las personas que conformarán los equipos de incubación y a los gestores de esos procesos. De este modo un mapa de capacidades y competencias de personas de la incubadora de la UNdeC se puede describir como el siguiente:

Competencias y saberes generales:

Debido a que la incubadora es de emprendimientos de la Economía Social y Solidaria, es claro que quienes trabajen en ella deben tener formación al menos en los siguientes temas:

a) Organización y gestión de emprendimientos sociales y solidarios
b) Finanzas Solidarias
c) Mercados Solidarios
d) Educación Popular
e) Innovación abierta y co-creación
f) Legislación sobre asociaciones solidarias, mutuales y cooperativas.

Competencias y saberes específicos:

Van a incluir todos los saberes que corresponden a los tipos de proyectos que se incuben en relación con el producto o servicio, producción, distribución y comercialización, así por ejemplo tendremos:

a) Agroecología

b) Gestión del agua

c) Agroindustria/agroalimentos

d) Gestión organizacional y costos

e) Producción y distribución de semillas

f) Informática y redes, etc.

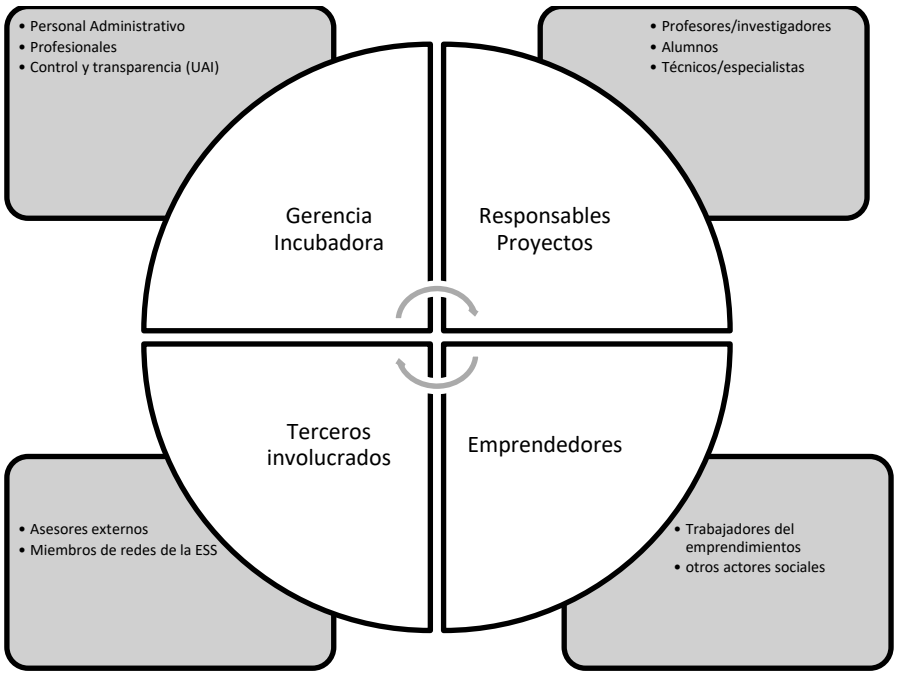
Un punto central en la planificación de los equipos de personas de la incubadora tiene relación con la jerarquía que se prevé para establecer las relaciones entre los trabajadores y demás actores de los procesos, que son profesores, técnicos, estudiantes, los propios emprendedores y los directivos de la UNdeC.

La estructura de la gestión de personas en la incubadora universitaria se muestra en la figura 5.

En la figura 5, cuya estructura es matricial, se muestran cuatro grupos de personas, interactuando continuamente, donde cada uno de ellos dispone de saberes que precisan ser integrados y puestos en diálogo, a fin de llevar adelante exitosamente los procesos de incubación.

Al definir una estructura matricial se define claramente que las jerarquías de cada grupo no se definen funcionalmente sino por el contrario, siguen una dinámica que depende de los aportes que deban realizar a cada proceso de incubación en marcha. Con esto se quiere expresar que en cada etapa de acompañamiento de un emprendimiento el poder de decisión puede irse relevando entre los equipos de personas.

**Figura 5**: Estructura de Equipos de Personas de la incubadora




**Fuente**: elaboración propia

La figura 5 deja explicitado los cuatro equipos de personas, sus integrantes y no expresa una dependencia funcional entre ellos. Posiblemente sea pertinente aclarar que cada equipo dispone de poder y responsabilidad para realizar su trabajo, pero recae sobre la gerencia autorizar qué proyectos serán incubados y delegar formalmente funciones a los demás grupos para así iniciar con la dinámica matricial que se muestra. También corresponde a la gerencia iniciar los procesos de control, principalmente debido a que la UNdeC ejecuta un presupuesto público, donde la transparencia y rendición de los fondos provenientes del aporte de la sociedad deban ajustarse a la normativa específica y seguir los criterios de ética que corresponda.

## 5. Control y Fiscalización

Finalmente, el último elemento importante relacionado con la configuración organizacional de la incubadora describe los procesos de control o de fiscalización. Estos hacen referencia a la regulación, información transparente, vigilancia, políticas, estructura, medidas para reducir inestabilidad, prevenir y gestionar las crisis, valorar el riesgo. Aquí existen varios elementos a considerar, entre los cuales primero se encuentra la fiscalización de intereses y de poderes en la organización. El segundo elemento, es la fiscalización de la cultura organizacional (visión,

misión, valores y objetivos). El tercer elemento es la fiscalización de estructura y actividades en relación con la generación de valor. El cuarto elemento es la fiscalización de la comunicación organizacional. El último elemento, que complementa el modelo de fiscalización de la configuración organizacional, que constituye la legitimidad organizacional (Ruiz, 2011). En este sentido se prevé incluir en primeramente dos controles principales: i) Cuadro de Mando Integral; ii) Modelos de Emprendimiento y iii) Balance Social. Existen muchos modelos específicos para estas herramientas, entre ellas se puede mencionar sólo a título de ejemplo, las siguientes: CANVAS; Design Thinking; Verne; CBMC; Organizaciones Teal; SROI (Retorno Social de las inversiones); SRS (Reporte de Retorno Social); etc.

Uno de los puntos finales de la planificación refiere al diseño de los procesos administrativos más importantes o claves de la incubadora. No es objetivo de este trabajo realizar este diseño, principalmente porque una condición importante para la formalización de estos procesos y tareas es conocer el contexto donde van a estar operativos.

## Conclusiones:

El principal aporte de este trabajo es la propuesta de una incubadora para la UNdeC cuya misión estratégica es el amparo y asistencia a la creación colectiva de emprendimientos sociales y solidarios por medio de vinculaciones socio-comunitarias, capacitación, soportes de gestión y desarrollos tecnológicos en el marco de la educación popular. A la incubadora se le asignó el objetivo de construir un ambiente de incubación de procesos, territorios e ideas proyecto, por medio de la combinación de recursos físicos, soportes técnico-gerencial y redes de relaciones y apoyo cuyo trabajo principal será alcanzar sustentabilidad operativa y financiera de los emprendimientos sociales, aprovechar oportunidades de negocios, y emplear la innovación abierta y co-creación para construir una identidad emprendedora que abarque espacios comerciales, financieros y políticos. Al mismo tiempo se procura sensibilizar y concientizar a equipos universitarios y emprendedores de los valores y potencialidades de la ESS. La propuesta incluye un modelo de incubación, que resume la manera en cómo la incubadora de la UNdeC crea, capta y entrega valor a los emprendedores, a los miembros de la comunidad universitaria y al territorio de pertenencia cuya principal función es definir elementos, espacios, territorios, personas y políticas para la incubadora. Para finalizar el proyecto, se incluyen definiciones sobre estructura, equipos de personas, control y fiscalización, donde las características sobresalientes son la flexibilidad y la gestión de saberes y capacidades, centrados en las demandas de las ideas proyecto a incubar.

El proyecto de la incubadora es también una oportunidad para redefinir, o al menos, colocar en discusión las actividades de enseñanza, investigación y extensión, visibilizando la responsabilidad política y social de la UNdeC con los sectores sociales cuyo territorio de pertenencia es caracterizado por la pobreza y un escaso desarrollo. La cultura cientificista de la universidad y los modelos de asistencia empresariales deben ser alternados con otros modos de hacer universidad. El desafío es desarrollar tecnologías sociales asociadas a un soporte educativo que alinee las funciones universitarias de la UNdeC para mantener un compromiso con los movimientos sociales. Pero también ese compromiso de la universidad puede designar la contraposición a las lógicas de desigualdad que genera el capitalismo, la posibilidad de revertirlas por medio de la democratización del acceso a la universidad de los actores de una economía emergente y de la construcción de otra conexión entre ciencia, tecnología y sociedad. Se pretende aprovechar la incubación como una posibilidad de intercambiar con la sociedad

procesos educativos, científicos y culturales apreciando otra visión del mundo fundada por los actores de la ESS.

Posiblemente surja la necesidad de incubar procesos sobre la economía social y solidaria para preparar los propios territorios universitarios, para luego expandirlos en la comunidad. El propósito principal es diferenciar los servicios de esta incubadora de la racionalidad mercantil universitaria, de las políticas asistencialistas gubernamentales, pero también integrar a ese propósito la construcción de alianzas y espacios de discusión con los demás actores políticos y sociales presentes en el Valle Antinaco-Los Colorados sobre los modos y aspiraciones de vida, sobre la reproducción digna de la vida.

La expansión del campo de la ESS en la propia UNdeC y en su territorio abre espacio para dialogar sobre un modelo de incubación social, pero también abre líneas de visibilidad sobre posibles soluciones a nuestros principales problemas pensando en revalorizar identidades, elementos históricos, geográficos, políticos y culturales. En fin, habitar al interior de la periferia del país es pertenecer a un territorio donde el agua escasea más que la tierra, las luchas por el federalismo devienen en luchas en defensa del ambiente y la biodiversidad ante el avance de las políticas extractivistas que anuncian crecimiento económico, pero también permiten el avance de la globalización que arrasa con sus mercados contaminando, desplazando y excluyendo. Al mismo tiempo, es un intento por conjurar la corrupción feudalista y el atraso histórico que somete las voluntades individuales, con la construcción de espacios de aceptación e igualitarios para empoderar a las personas, valorizar sus saberes, dotar de sentido y oportunidad a las capacidades que todos disponemos en un intento de generar alternativas posibles, otros modos de trabajar con otros, de discutir, dialogar, reconstruir, cooperar y democratizar nuestra propia definición de vida en el Valle.

## Bibliografía:

Adams, T. (2010). *Educação e economia popular solidária.* (M. Araújo, Ed.) Aparecida, São Paulo, Brasil: Idéias & Letras.

Altschuler, B., & Peletay, B. (2019). Incubación universitaria de procesos en Economía Social y Solidaria. Un estudio del PUIS-UNQ desde la IAP. *Revista de Ciencias Sociales. Segunda Epoca, 10*(35), 7-27. Acesso em 05 de 2021, disponível em http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1710

Araujo Cruz, P. R. (2016). Uma análise epistemológica da estratégia organizacional no âmbito da economia social. (H. A. Reis Irigaray, Ed.) *Cadernos EBAPE.BR, 14*(1), 135-163. doi:10.1590/1679-395131771

Azevedo Ferreira de Souza, M., Azevedo, A., & Rodrigues de Oliveira, L. (Mayo-Agosto de 2003). Incubadora Tecnológica de Cooperativas - ITCP x Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - IEBT. Diferenças e semelhanças no processo de incubação. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, 6*, 1-11. Acesso em 06 de 2021, disponível em http://www.oei.es/historico/revistactsi/numero6/articulo01.html

Bazán, A. (1979). *Historia de La Rioja.* Buenos Aires: Plus Ultra.

Borgucci, E., & Castellano, A. (2016). La teoría económica y la epistemología. *Económicas CUC, 37*(1), 9-40. doi:http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.01

Brito Lorenzo, Z. (2008). Educación popular, culura e identidad desde la perspectiva de Paulo Freire. Em M. Godotti, M. V. Gómez, J. Mafra, & A. Fernandes de Alencar, *Paulo Freire. Contribuciones para la pedagogia.* (pp. 29-43). Buenos Aires, Argentina: CLACSO. Acesso em 03 de 2022, disponível em http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/freire/06Brito.pdf

Cardona, R. A. (Mayo-Julio de 2011). Estrategia basada en los recuros y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. (R. Muñoz Grisales, Ed.) *Revista Electrónica Forum Doctoral, 4*, 113-147. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/issue/view/294

Comas D'Argemir, D. (1998). *Antropología Económica* (1° ed.). Barcelona, España: Editorial Ariel.

Coraggio, J. L. (2010). Pensar desde la perspectiva de la Economía Social. Em R. (. Cittadini, *Economía social y agricultura familiar : hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención* (pp. 27-48). Buenos Aires, Argentina: INTA.

Coraggio, J. L. (2020). *Economía social y economía popular: Conceptos básicos.* Instituto Nacional de Asociativismo y Economia Solidaria, Consejo Consultivo. Buenos Aires: INAES. Acesso em 22 de 03 de 2021, disponível em http://www.coraggioeconomia.org/JLC_PUBLICACIONES_EP.HTM

Daga, A., Errecalde, S., Fernández, G., & Marchand, N. (noviembre de 2017). Incubando procesos en clave de Economía Social y Solidaria. (J. Fernández Castro, Ed.) *HI Habitat Inclusivo, 10*, 1-16. Acesso em 07 de 2021, disponível em http://www.habitatinclusivo.com.ar/revista/incubando-procesos-en-clave-de-economia-social-y-solidadaria/6/

Eid, F. (2002). Sobre concepção de incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária da Unitrabalho e sobre metodologia de incuabação. *Primeira Conferência Nacional de Economia Solidária da Unitrabalho*, (pp. 1-17). Alagoas.

Etkin, J. R. (2000). *Política gobierno y gerencia de las organizaciones acuerdos dualidades y divergencias.* Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Etxezarreta Etxarri, E. (2016). *Incubadoras de economía social y solidaria: experiencias internacionales y definición participativa de una incubadora social universitaria: informe-II.* Universidad del País Vasco. San Sebastián: Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social -GEZKI. Acesso em 05 de 2021, disponível em https://www.mites.gob.es/es/sec_bep/bibliotecas/cediss/NovBiblio/anos/2017/mar-abr/contenidos/1.html

Facultad de Ciencias Económicas - UNC. (07 de 2021). *Universidad Nacional de Córdoba*. Fonte: https://secretariaextension.eco.unc.edu.ar/capacitacion/cursos

Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales - UNSL. (07 de 2021). *Universidad Nacional de San Luis*. Fonte: http://www.fcejs.unsl.edu.ar/index.php/se-aprobo-la-primer-diplomatura-de-la-fcejs/

Falcão Martins, H., Mota, J. P., & Marini, C. (Jan./Mar. de 2019). Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. (H. Arthur Irigaray, Ed.) *Cadernos EBAPE.BR, 17*(1), 49-67. doi:http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893

Gadotti, M. (2017). Educación Popular y Economía Popular. Em J. L. Coraggio, *Economía Social y Solidaria en movimiento* (pp. 73-86). Los Polvorines, Buenos Aires, Argentina: Ediciones UNGS.

Gambino, A., & Pungitore, J. (2019). Acerca del concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. (P. Tavilla, Ed.) *Céfiro (Zéphyros). Revista de Economía y Gestión, 5*(4), 88-97. Acesso em 06 de 2021, disponível em http://www.cefiro.unm.edu.ar/ojs/index.php/cefiro/issue/view/20

Henao Calad, M., & Cardona Ríos, S. (julio-diciembre de 2012). Una aproximación a la consolidación de la innovación abierta basada en la co-creación a partir del concepto de arquitectura empresarial. (R. Muñoz Grisales, Ed.) *Revista Forum Doctoral, 5*, 25-43. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/issue/view/337

Hopp, M. V. (2021). Políticas de promoción de la economía social en Argentina: desafíos para la construcción de una nueva institucionalidad. Em J. L. Coraggio, C. Amariles, & J. L. Coraggio (Ed.), *Miradas sobre la economía social y solidaria en América Latina* (pp. 19-62). Los Polvorines, Buenos Aires, Argentina: Ediciones UNGS. Acesso em 06 de 2021, disponível em www.ungs.edu.ar/ediciones

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *www.indec.gob.ar.* Acesso em 06 de 2021, disponível em INDEC República Argentina: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-119

Jardim Marques, S. (2009). Incubadoras Sociais. *IV Mostra de Pesquisa da Pós Graduação da Pontificia Universidade Catolica do Rio Grande do Sul* (pp. 281-284). Porto Alegre: EDIPUCRS.

Jardim Marques, S. (2009). Incubadoras Sociais. *IV Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação PUCRS* (pp. 281-284). Rio Grande do Sul: Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Lanzillotto, C. A. (2000). *Historia de la Universidad de La Rioja.* Córdoba: Marcos Lerner Editora Córdoba.

Luzio dos Santos, L. M. (2019). *Da economia à ecossocioeconomia: compreender para transformar.* (L. C. Migliozzi Ferreira de Mello, Ed.) Londrina, Paraná, Brasil: EDUEL.

Machado Bonora, A. P., & Jung Pisicchio, R. (2017). O papel da Universidade na disseminação da Economia Solidária: a experiência de uma incubadora de empreendimentos solidários. *Trabalho (en)cena*, 144-155. Acesso em 11 de 2020,

disponível em https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/4201

Mallet Vivas, L., Lippi, M. C., & Vaz Silva, G. (2013). Método para projeto organizacional: uma revisão na literatura. *XXXIII Encontro Nacional de Engehnaria de Produção* (pp. 1-14). Salvador, Bahia, Brasil: Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Acesso em 01 de 2022, disponível em http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pesq=ok&ano=2013&area=&pchave=&autor=Lethicia+Mallet+Vivas

Marín-Idárraga, D. A. (octubre-diciembre de 2012). Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 22*(46), 9-52. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81827442005

Medina Muñoz, D. R. (Mayo-Julio de 1998). Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. (M. Guisado Tato, Ed.) *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 4*(2), 77-90. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/776656.pdf

Mendoça dos Santos, A., & Martins da Cruz, A. (02 de 2008). Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinariedade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária. *e-cadernos CES*, 2-16. doi:10.4000/eces.1354

Mendoza, J. M. (jul-dic de 2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. (D. Paramo Morales, & M. M. Contreras Cuentas, Eds.) *Pensamiento & Gestión, 45*, 211-238. doi:10.14482/pege.45.10103

Ministerio de Ciencia y Tecnologia. (2016). *Informe de Evaluación Externa UNdeC.* Informe de Autoevaluación, Buenos Aires. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/iee_undec_1.pdf

Monares, A. (2016). La solidaridad imposible: Economía y naturaleza egoísta del ser humano. (C. d. Lagos), Ed.) *Polis. Revista Latinoamericana*(45). Acesso em 22 de 02 de 2021, disponível em https://journals.openedition.org/polis/12025

Muñoz García, H. (Jul/sept de 2019). Universidad pública: poder, relaciones y prácticas políticas. (A. Guízar, & Gabriela, Eds.) *Perfiles educativos, 41*(156), 165-184. doi:https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.165.59065.

Oliveira, M. D. (2008). Incubadoras Universitárias de Empreendimentos Econômicos Solidários. *Revista Extensão, 1*(1), 50-55. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://revista.unitins.br/index.php/extensao/article/view/1066

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.* (L. Vázquez, Trad.) Barcelona, España: Deusto.

Pastore, R. (2015). Las universidades públicas argentinas y la Economía Social y Solidaria. Hacia una educación democrática y emancipadora. (E. UNL, Ed.) *Revista +E versión digital*(5), 20-31. doi:https://doi.org/10.14409/extension.v5i5.Ene-Dic

Pastore, R. (enero-junio de 2019). Estrategias de vinculación universitaria para el fortalecimiento de la economía social y solidaria. Algunos apuntes desde una práctica integral de la extensión universitaria e incubación social de Argentina. *Otra Economia, 12*(21), 231-247. Acesso em 11 de 2020, disponível em https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14787

Pastore, R., & Altschuler, B. (2015). Economía social y solidaria en clave de desarrollo socio-territorial en Argentina. Conceptos, políticas públicas y experiencias desde la universidad. (L. Martínez Valle, Ed.) *Eutopia, 7*, 109-128. doi:10.17141/eutopia.7.2015.1689

Pearson, M., & Larrondo, M. (enero-junio de 2019). Incubar territorios para la Economía Social y Solidaria. *Otra Economia, 12*(21), 261-271. Acesso em 11 de 2020, disponível em https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14791

Pedrosa da Silva, C., Hansen, P., & Oliveira, M. (2006). Planejamento Estratégico em uma Incubadora: semelhanças e particularidades do processo. *XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica* (pp. 1-15). Gramado (RS): ANPAD Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/7625/6363

Pérez Hernandorena, Z. (2016). *Transformando los territorios desde la economía solidaria. Herramientas para el impulso de políticas públicas locales* (2º ed.). Bilbao, España: REAS Euskadi. Acesso em 06 de 2021, disponível em www.economiasolidaria.org/reaseuskadi

Perez Muñoz, C., Gómez, M. E., Hernández Arteaga, I., & García Porras, S. (29 de 03 de 2019). Educación superior y economía solidaria hacia un enfoque territorial. (B. Vélez Medina, Ed.) *Sophia Educación, 15*(1), 16-30. doi:https://doi.org/10.18634/sophiaj.15v.1i.902

Polanyi, K., Laville, J.-L., Mendell, M., Polanyi Levitt, K., & Coraggio, J. L. (2012). *Textos escogidos.* (G. Ventureira, & A. C. Gómez, Trads.) Buenos Aires, Argentina: CLACSO - UNGS.

Puig, C., & Guridi, L. (2020). *Emprendizaje social en Economía Social y Solidaria. El papel de las universidades y centros de formación profesional.* (I. Gallastegi, Trad.) Leioa, España: Universidad del País Vasco.

Ramírez, M. S., & Gracía Peñalvo, F. (2018). Co-creación e innovación abierta: revisión sistemática de literatura. (I. Aguaded, Ed.) *Comunicar, XXVI*(54), 9-18. doi:10,3916/C54-2018-01

Ruiz, R. F. (Enero-Diciembre de 2011). Modelo de control estratégico de arquitectura organizacional. (H. M. Serna Gómez, Ed.) *Revista Lúmina, 12*, 8-119. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/issue/view/46

Salazar Hernández, B. C., & Mendoza Moheno, J. (diciembre de 2016). La obra de Jay Galbraith (1939-2014): diseño organizacional. (R. Rodríguez Gaona, Ed.) *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 5*(9). Acesso em 01 de 2022, disponível em https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/r1.html

Salles Carvalho, S. (2018). A incubadora de tecnologia sociais da Universidade de Brasília: transversalizando indicadores no processo de incubação. *II CONPES - Congresso de Pesquisadores de Economia Solidária.* São Carlos, SP, Brasil.

Salvade, R., & Diomedi Ollier, S. (2018). Universidad y economía social: la producción local de sentidos. *Question, 1*(59), 1-14. doi:https://doi.org/10.24215/16696581e085

Santos, A., Silva Della Vecchia, R., Gotardo, S., Garcia Nunes, T., & Monks da Silveira, V. (enero-junio de 2019). Tecnologias Sociais, Economia Solidária, Agroecologia e Desenvolvimento Territorial: a ação extensionista do NESIC/UCPel junto à comunidade de dependentes químicos em recuperação e seu entorno. *Otra Economia, 12*(21), 204-2018. Acesso em 11 de 2020, disponível em https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14790

Secretaria de Extensión Universitaria - UNSJ. (07 de 2021). *Universidad Nacional de San Juan*. Fonte: http://www.unsj.edu.ar/extension/programas

Secretaria de Extensión Universitaria - UNSL. (07 de 2021). *Universidad Nacional de San Luis*. Fonte: http://seu.unsl.edu.ar/index.php/menu/proyectos/proyectosPrincipal

Secretaría de Extensión UNLaR. (20 de 09 de 2020). *www.unlar.edu.ar*. Fonte: Universidad Nacional de La Rioja: https://www.unlar.edu.ar/index.php/in/90-medios/noticias/2758-se-entregaron-los-diplomas-a-las-y-los-primeros-graduados-en-economia-social-y-solidaria

Silva Moraes, E. d., Mancinelli Lêdo, J., & Andrade Lima, T. (jul/dez. de 2016). Gestão estratégica em Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidad Federal de Paraíba. (V. Kochhann Reisdorfer, Ed.) *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, 3*(6), 99-113. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://periodicos.ufsm.br/rgc/index

Silva Moraes, E., Mancinelli, J., & Andrade Lima, T. (julho-dezembro de 2016). Gestão Estratégica em Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Paraíba. *Revista de Gestão e Organização Cooperativas - RGC, 3*(6), 99-113. doi:10.592/2359043224672

Stabile, L. (julio de 2019). Arquitectura para el cambio organizacional - ARCO. (G. Foglia, Ed.) *Palermo Business Review, 19*, 11-38. Acesso em 01 de 2022, disponível em https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/palermo_business_review.html

Starobinsky, G., & Gonzalo, M. (2020). Vinculación Universidad-Sector Productivo en Sistemas Regionales de Innovación Periféricos: el caso de la Universidad Nacional de Chilecito. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo, 8*(2), 6-30. Acesso em 03 de 2022, disponível em www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista

Vargas, G. E. (Noviembre de 2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. (A. Bohórquez, Ed.) *Revista de Ingeniería, 28*, 9-14. Acesso em 06 de 2021, disponível em https://ojsrevistaing.uniandes.edu.co/ojs/index.php/revista/issue/view/11/showToc