

DOSSIER

Desafíos en la vinculación de la universidad y su entorno. La metodología de innovación pública en los procesos de fortalecimiento territorial

Challenges in the relationship between university and its environment. The public innovation methodology in territorial strengthening processes

GABRIEL SUÁREZ FOSSACECA

Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Villa María (UNVM), Córdoba, Argentina
lic.gabrielsuarez@gmail.com

CARINA LAPASINI

Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Villa María (UNVM) - Villa Nueva, Córdoba, Argentina
carinalapasini@hotmail.com

JOAQUÍN AMBROGGIO

Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Villa María (UNVM) - Villa Allende, Córdoba, Argentina
ambroggiojoaquin@gmail.com

Fecha de recepción: 03/02/2022. Fecha de aceptación: 12/05/2022



URL de la revista: revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/cuyonomics

ISSN 2591-555X

Esta obra es distribuida bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial – Compartir Igual 4.0 Internacional

Resumen

Este trabajo pretende compartir la experiencia sobre la implementación de la metodología de innovación pública que lleva adelante el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María y ocho municipios del departamento Unión de la provincia de Córdoba. La metodología se estructura a partir de los aportes de diversas teorías del desarrollo y de las herramientas metodológicas de la investigación-acción participativa, orientadas ambas a la generación de nuevos conocimientos que contribuyan a solucionar problemas previamente acordados entre investigadores e investigadoras y actores en un territorio. En función de ello, en este artículo se procura no solo describir el proceso de la metodología implementada, sino fundamentalmente reflexionar sobre la importancia y el desafío que enfrentan nuestras universidades en la construcción de espacios de diálogo, de encuentro y de acompañamiento entre actores en la toma de decisiones, desde una lógica de aprendizaje colectivo, horizontal y multidimensional.

Palabras clave: políticas públicas, gestión e innovación, gobiernos locales, universidad y territorio.

Abstract

This paper aims to share the experience on the implementation of the public innovation methodology carried out by the Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales of the Universidad Nacional de Villa María and eight municipalities of the Unión region in Córdoba. The methodology is structured on the basis of the contributions of various development theories and the methodological approaches of participative action research, oriented towards the generation of new knowledge that contributes to solving problems previously agreed between researchers and actors in a territory. Based on this, the article seeks not only to describe the process of the implemented methodology, but also to reflect on the importance and challenge that our universities face in the construction of spaces for dialogue, meetings and interactive support in decision-making, based on a logic of collective, horizontal and multidimensional learning.

Keywords: public politics, management and innovation, local governments, university and territory

Journal of Economic Literature (JEL): R58, O31

Introducción

Este trabajo busca compartir la experiencia sobre la implementación de la metodología de innovación pública para la toma de decisiones (en adelante MIP), que realiza el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales (IAPCS) de la Universidad Nacional de Villa María (UNVM) junto a ocho municipios del departamento Unión de la provincia de Córdoba. Ellos son: Canals, Monte Maíz, Noetinger, Idiazábal, San Marcos Sud, Cintra, San Antonio de Litín y Ana Zumarán. En términos preliminares, se reconoce que esta metodología emerge de diálogos preexistentes entre el IAPCS y las y los intendentes participantes. De esta manera, en el año 2020 se toma la decisión de constituir un espacio de reflexión y trabajo en conjunto.

Una de las características centrales que asume esta metodología es su concepción sobre la generación de conocimiento y la relación entre la universidad y el entorno. En este sentido, se aborda el proceso desde el enfoque metodológico de la investigación-acción participativa, en tanto el objetivo principal es la generación de nuevos conocimientos que ayuden a solucionar problemas previamente acordados entre investigadores e investigadoras y actores en un territorio (Costamagna y Larrea, 2015).

La gestión de la vinculación requiere, por un lado, de una estrategia de diseño estructural particular y, por el otro, de la construcción de vínculos en una diversidad de espacios territoriales y con múltiples actores, lo que implica el desafío de gestionar la heterogeneidad y las incertidumbres. A lo largo de la historia, surgen diversas modelizaciones del proceso de articulación; en este sentido, es posible destacar el sistema triple hélice, el modelo dos de generación de conocimiento (Gibbons et al., 1997) o el enfoque pedagógico para el desarrollo territorial (Costamagna y Pérez, 2013). La dinámica de los procesos sociales en los que se incluyen la diferenciación entre actores y la fluidez/demarcación en los procesos de construcción de conocimiento son claves en pos de construir una comprensión acabada de la temática.

Los distintos dispositivos de relacionamiento universidad-territorio del IAPCS trabajan bajo las propuestas del análisis situacional y la categoría de desarrollo situado, que requiere la debida contextualización de las y los actores y de sus prácticas. De esta manera, el referido proceso, en sus diversas intervenciones, se propone realizar aportes en busca del fortalecimiento de las capacidades territoriales, en las que la toma de decisiones es un aspecto crucial para el logro de transformaciones locales. Es por ello que se adhiere al análisis de Albert Hirschman cuando indica “nuestro

diagnóstico es, simplemente, que los países no aprovechan su potencial de desarrollo debido a que, por razones relacionadas principalmente con su imagen de cambio, encuentran difícil tomar el número adecuado de decisiones para desarrollarse y hacerlo con la rapidez necesaria (1986, p. 36).

Por otra parte, además de las capacidades decisionales, la propuesta de la MIP conlleva pensar estrategias de aumento de las capacidades políticas relacionales. Es en este sentido que reconocemos elementos de análisis vinculados a las capacidades estatales.

Sobre esa base, en este artículo se propone no solo describir la metodología implementada, sino fundamentalmente reflexionar sobre la importancia y el desafío que deben asumir nuestras universidades para construir espacios de diálogo, de encuentro y de acompañamiento entre actores en la toma de decisiones, desde una lógica de aprendizaje colectivo, horizontal y multidimensional.

A tales efectos, la estrategia argumental planteada se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se efectúan un conjunto de reflexiones acerca de la relación entre universidad y entorno, que emergen de la revisión bibliográfica de antecedentes y de la práctica propia de gestión en el IAPCS–UNVM; en segundo lugar, se presentan los lineamientos teóricos y metodológicos de la MIP; en tercer lugar, se comparten las principales consideraciones que surgen de la implementación de la metodología, y, finalmente, concluyen este artículo una serie de debates con la finalidad de continuar promoviendo instancias de aprendizaje, diálogo e intercambio.

La relación universidad-entorno y el desafío de la generación de conocimiento

En este primer apartado, se pretende introducir dimensiones vinculadas a la articulación entre la universidad y el entorno. A tales efectos, se reconstruyen diversas perspectivas teóricas de análisis, que aportan a la temática en cuestión y contribuyen a explicitar nuestro lugar de enunciación. En tal sentido, se parte del supuesto de reconocer que, con la organización disciplinaria y la segmentación del saber, instituida con la formación de las universidades modernas en el siglo XIX (Márquez, 2002), se estructuraron las principales funciones esenciales de estas: investigación, docencia y extensión/vinculación. En ese aspecto, los modelos francés y alemán establecieron el predominio de una concepción de universidad cuya función o actividad sustantiva era la enseñanza.

Por otra parte, desde una perspectiva latinoamericana, interesa mencionar aquellas reivindicaciones de la reforma universitaria del año 1918 que aún no han sido logradas en su integralidad, a los fines de poner en tensión la idea de pensar a la academia solamente desde la arista de la docencia. Entre ellas, se destacan: su función social, la solidaridad con el pueblo y los trabajadores, su compromiso con el cambio social y la superación de sus fronteras.

Particularmente, se pone en valor en este trabajo que las universidades de ciudades intermedias de Argentina están inmersas en políticas de desarrollo y expansión territorial de la educación superior. Así, es posible analizar la relación antes mencionada, en primer lugar, a partir de su aporte en dotar de profesionales a localidades de menor tamaño; de tal modo, por ejemplo, la Universidad Nacional de Villa María destaca este impacto desde un indicador que dice que el 90 % de sus graduados y graduadas en sus 25 primeros años de existencia corresponde a la primera generación de profesionales de sus respectivas familias. Sin embargo, en segundo lugar, entendemos como necesaria una instancia de aporte que implique pensar la construcción de conocimiento y capacidades con y en el territorio.

En términos generales, la perspectiva de Mintzberg (2005) invita a considerar a la universidad como una burocracia profesional que desarrolla sus actividades y lleva adelante sus funciones académicas y de investigación en un contrapunto entre el proceso de encasillamiento y una estructura organizacional que tiene como bases de coordinación la denominada agrupación funcional y de mercado. En su misión de vinculación con el entorno, entendida esta como “encuentro social, trama de relaciones, conjunto de agentes, intereses y motivaciones que animan estos vínculos” (Estébanez, 2016, p. 7) el diseño relacional pierde solvencia y requiere pensar otros modos de llevar adelante el quehacer conjunto.

Como bien se sostuvo inicialmente, la gestión de la vinculación requiere, por un lado, de una estrategia de diseño estructural particular y, por el otro, de la construcción de vínculos en una diversidad de espacios territoriales y con múltiples actores. Estos requerimientos implican el desafío de gestionar la heterogeneidad y las incertidumbres. En los últimos años, el interés y la preocupación por la importancia del espacio en las relaciones sociales y en las ciencias sociales vienen aumentando; esto surge a partir de la comprensión del concepto de espacio como producto de una construcción social y política. En este sentido, el espacio, en tanto dimensión de análisis, requiere entender las acciones, relaciones, cooperaciones, conflictos que se producen y reproducen en él.

Los vínculos que la universidad establece con el entorno no son homogéneos ni estables (Romero et al., 2015), por lo tanto, sus mecanismos típicos de reducción de variabilidad pierden eficacia. Aquí asume importancia la identificación de los problemas sociales no con metodologías de encasillamiento de problemáticas estables, sino más bien como construcción de problemas sociales situados y emergentes. Dentro de este orden de ideas, se encuentran a las producciones teóricas del nuevo conocimiento social, al modelo de la triple hélice y al enfoque pedagógico para el desarrollo territorial (EPDT).

Las primeras dos perspectivas teóricas mencionadas surgen durante la recesión económica mundial de finales de la década del ochenta y década del noventa, a partir de la cual se retoma la idea de que la ciencia y la tecnología debían ser vectores relevantes para dar respuesta al estancamiento económico y al desempleo (Etzkowitz

y Leydesdorff, 2000; Shinn, 2002). Por su lado, el EPDT es una perspectiva que nace en Latinoamérica, reconoce múltiples influencias y conlleva la profunda intención de poner foco en la construcción de capacidades (Costamagna, 2020). Si bien se comprende que éstas no son ideas novedosas, ya que se pueden rastrear en la literatura, entre otros, el enfoque del *university-community engagement*, que destaca las relaciones de la universidad con los grupos de interés existentes en el territorio, o el sistema de las *land-grant universities* de Estados Unidos que fue impulsado en 1862, consideramos que los nuevos enfoques han permitido poner la cuestión en agenda y reevaluar el papel de la universidad en los procesos de desarrollo territorial.

En materia de potencialidad analítica, según Shinn (2002), la nueva producción de conocimiento se sitúa en una corriente *antidiferencacionista*, que relativiza las distinciones entre ciencia, tecnología, industria y academia, sociedad y conocimiento. Según esta perspectiva, estas demarcaciones ya no existen y la producción de conocimiento se da desde una lógica de la comunicación inversa, que implica desde la sociedad hasta los productores de conocimiento. El autor conceptualiza a estas corrientes, enmarcadas en la nueva producción de conocimiento, como un movimiento militante e ideológico, sin una estrategia metodológica como propuesta de investigación.

Por el contrario, el modelo de la triple hélice y el EPDT tienden a posicionarse desde una lógica *neodiferencacionista*, que no niega las distinciones entre universidad, actores locales y gobierno, sino que tiende a pensar a los contextos y procesos históricos de las relaciones en términos dinámicos, incorporando, así, el marco teórico de la coevolución. Uno de los principales desafíos de los distintos aportes de estas perspectivas es concebir cuáles son los modelos institucionales o iniciativas de síntesis que ofrecen; por ejemplo, la triple hélice en sus tres partes.

Shinn (2002) introduce dos aportes significativos, desde una perspectiva crítica, que permiten reflexionar sobre las teorías que él compara (triple hélice y nuevo conocimiento social). En primer lugar, señala que una primera deficiencia que ambas poseen es que no reconocen que tanto las universidades como los gobiernos y los mercados funcionan en un marco nacional; incluso las disciplinas y subdisciplinas científicas operan de maneras distintas en instituciones nacionales diferentes. A nuestro entender, el reconocimiento de la realidad territorial es clave, ya que la escasa comprensión de la dimensión territorial es de vital importancia para pensar los inconvenientes que han existido para avanzar en procesos de desarrollo; en palabras de Boisier (2005), “las hipótesis que explican este fracaso adicional nuevamente tienen que ver con el conocimiento, totalmente precario sobre la estructura y dinámica de los procesos a ser intervenidos” (p.11).

Un segundo aspecto, es que las dos teorías conciben al problema de la demarcación/diferenciación como si fuera una dimensión estática antes que dinámica. Según Shinn, el par diferenciación/integración continúa siendo un obstáculo analítico clave en el estudio de los cambios, en el que las demarcaciones políticas, cognitivas e insti-

tucionales coexisten en profusa fluidez. A partir de allí, reconoce que tanto Nowotny et al. (2001) como Gibbons et al. (1997) y Etzkowitz y Leydesdorff (2000) han puesto metafóricamente sus dedos en un punto fundamental: ¿cómo tratar el tema de la fluidez versus la demarcación en los sistemas sociales que están experimentando un rápido y profundo cambio económico, institucional y cognitivo?

A partir de estos aportes, se sostiene que uno de los aspectos nodales del presente trabajo se vincula con pensar y repensar el rol de las universidades en la innovación de la gestión pública desde una perspectiva local. Producto de ello, se asume que el desarrollo de la MIP se enmarca en procesos que viene efectuando el IAPCS, tendientes a fortalecer la articulación y el entramado social, en distintos territorios y localidades de la provincia de Córdoba.

Como se mencionó con anterioridad, uno de los principales desafíos se sitúa en pensar dinámicas de construcción colectiva del conocimiento con las y los diferentes actores que transitan la realidad cotidiana de los territorios. Es decir, reflexionar sobre cómo la universidad articula con actores territoriales, pero, a su vez, cómo estos actores interpelan, definen y participan de la construcción del proyecto institucional universitario. Esto significa posicionarse en un lugar distinto al típico proceso de encasillamiento con alta formalización de comportamiento desde el que se aborda el quehacer cotidiano de una universidad. Concebir un espacio de diálogo y de co-construcción de una problemática a abordar, con tiempos finitos, requiere de estructuras con capacidad de escucha, con menor formalización de comportamientos y con capacidad de elaborar propuestas a medida de la situación.

En este sentido, se pone en valor la consolidación de dispositivos como el Observatorio de Políticas Públicas y la Escuela de Gobierno, que buscan intervenir en el ámbito de la gestión pública desde espacios académicos e interdisciplinarios en aras de transformar, a través de la articulación con gobiernos locales, las realidades de los territorios. Mediante distintos proyectos de investigación, propuestas de intervención y actividades de formación, tienen como uno de sus principales propósitos la profesionalización de los actores vinculados a la gestión pública a nivel local y regional.

Para este objetivo, uno de los primeros aspectos a considerar es la construcción de espacios en los que sea posible la creación conjunta de conocimiento, entendiendo al *espacio* como el lugar de encuentro de actores territoriales. Los procesos de aprendizaje necesitan lugares donde puedan desenvolverse, donde las y los actores dialoguen, compartan reflexiones, anécdotas y experiencias. Las interacciones se hacen posibles en espacios previamente diseñados para que el aprendizaje se haga presente. Es en este marco que se sostiene que el aporte de la MIP radica en constituirse en uno de esos espacios que habilitan el diálogo; en específico, entre la universidad y los gobiernos locales de la provincia de Córdoba.

Tendiendo puentes, la metodología de innovación pública

En este apartado, se presentan los principales lineamientos teóricos y metodológicos de la MIP. En tal sentido, se señala que la referida metodología toma como marco referencial diversas estrategias participativas y de capacitación entre pares, focalizando en la construcción de una propuesta que centra el proceso en la toma de decisiones de gestoras y gestores públicos con responsabilidad organizacional o territorial. El objetivo principal de la metodología es consolidar un espacio de articulación entre los gobiernos locales y la Universidad Nacional de Villa María, que contribuya a fortalecer el entramado de vínculos y los procesos de toma de decisiones en ámbitos de gestión y políticas locales de la provincia de Córdoba.

Asimismo, al momento de reflexionar sobre el proceso de construcción e implementación de la metodología, se toma como base distintas herramientas metodológicas que tienen como eje central la participación para la construcción del conocimiento y el desarrollo de capacidades territoriales. En este sentido, se considera a la investigación-acción como el gran paraguas metodológico que nos permite describir las distintas dimensiones de este proceso. Siguiendo a Colmenares (2013), la investigación-acción o investigación-acción participativa (IAP) constituye una opción metodológica potente, en tanto permite, por una parte, la expansión y construcción del conocimiento y, por otra, la posibilidad de generar respuestas concretas a las problemáticas que se plantean las y los investigadores y coinvestigadores cuando deciden abordar un interrogante, temática de interés o situación problemática y desean aportar alguna alternativa de cambio o transformación.

Por su parte, Balcazar (2003) hace un planteo interesante en cuanto refleja el punto de vista ideológico de la IAP, el cual representa ciertas creencias sobre el papel que juegan las y los científicos sociales en disminuir la injusticia en la sociedad, promover la participación de las comunidades en la búsqueda de soluciones a sus propios problemas y ayudarles a incrementar el grado de control que ellas tienen sobre aspectos relevantes en sus vidas (incremento de poder o empoderamiento). Y continúa afirmando que

La IAP genera conciencia sociopolítica entre los participantes en el proceso –incluyendo tanto a los investigadores como a los miembros del grupo o comunidad. (...) La IAP provee un contexto concreto para involucrar a los miembros de una comunidad o grupo en el proceso de investigación en una forma no tradicional– como agentes de cambio y no como objetos de estudio (2003, p. 61).

En ese sentido, es importante destacar que la IAP considera “a los participantes como actores sociales, con voz propia, habilidad para decidir, reflexionar y capacidad para participar activamente en el proceso de investigación y cambio (...). Se trata de ayudarle a los miembros de la comunidad o grupo para que desarrollen una conciencia crítica de la realidad y realicen su potencial transformador” (Selener, 1997, citado en Balcazar, 2003, p. 67). Esto quiere decir que los participantes poseen saberes anclados

en prácticas territoriales, como la autogestión, la resolución colectiva de problemas, el compromiso político y el conocimiento de sus territorios.

Otro de los aportes que se retoman en la reflexión del proceso de implementación es el mencionado enfoque pedagógico para el desarrollo territorial (EPDT) que plantean Costamagna y Pérez (2013), el cual está centrado en el desarrollo de capacidades a través del impulso de la participación de diferentes actores y la incorporación de una visión compartida e integrada del territorio. Desde este enfoque, se entiende que la gestación de una visión compartida de desarrollo territorial, a partir de un proceso de construcción social en el que los actores son claves, no nace en forma espontánea, requiere más que la simple voluntad de algunos sujetos y “demanda una reflexión en que participen todos o la mayor parte de los actores comprometidos y necesarios, de la activación de dinámicas, de procesos complejos de colaboración de actores, sectores y fuerzas que están llamadas a interactuar en un territorio determinado” (p. 21).

Por otra parte, se comprende que existen innumerables antecedentes de metodologías participativas, como los grupos Vistage¹ (organización de mentores para CEO y dueños de empresas fundada en 1957); la planificación participativa y gestión asociada (PPGA) desarrollada desde FLACSO por Héctor Poggiere (2011); el intercambio de problemas de Carlos Matus (2007), entre otras. Sin embargo, aquí nos interesa destacar dos propuestas socioproductivas que sirvieron de base para la metodología desarrollada: los grupos CREA (consorcios regionales de experimentación agrícola) y el ciclo OODA (observar, orientar, decidir y actuar). Conviene señalar que la elección de estas dos últimas se vincula con los diálogos preexistentes entre las y los intendentes y el IAPCS, debido al grado de familiarización de las y los gestores con aquellas.

La primera metodología a considerar es el proceso implementado por los grupos CREA² consiste en establecer reuniones mensuales entre quienes integran los grupos, con el objetivo de analizar pautas de trabajo (productivas), efectuar diagnósticos, implementar y planificar proyectos, presentar resultados y trazar acciones y lineamientos a seguir (Addiego et al., 2018). Nos parece importante señalar uno de los aspectos que retomamos y reformulamos de esta metodología: la selección de una “empresa anfitriona” que presenta un caso con las distintas problemáticas que está atravesando y sobre el cual intervienen las demás empresas.

Así, la metodología referida pone en valor el intercambio de experiencias, conocimientos y prácticas, a los fines de fortalecer el entramado grupal para la resolución de problemas (Chaskielberg, 2010). En este sentido, ponderamos la articulación que se da entre las definiciones políticas efectuadas por los miembros y el acompañamiento constante por parte de los equipos técnicos que los asesoran.

1 Vistage (2022). *El modelo Vistage* <https://vistage.com.ar/membresia-vistage/nuestro-modelo/>. Consultado el 13/07/2021.

2 CREA (2022). Método CREA. www.crea.org.ar/metodo-crea/. Consultado el 15/07/2021.

Una segunda metodología a considerar es el ciclo OODA³, que responde a la necesidad de crear conceptos mentales que respalden la toma de decisiones (Prats Marí, 2001). Esta propuesta se focaliza en cuatro etapas centrales de la toma de decisión: 1. Observar: es la etapa de diagnóstico, implica tratar de comprender la situación sobre la cual hay que decidir, considerando todas sus dimensiones y variables. 2. Orientar: se refiere al análisis de distintas alternativas de decisión, considerando sus posibles efectos positivos y negativos. Luego se procede a su valoración para la selección de una de ellas. 3. Decidir: es el momento de la toma de la decisión propiamente dicha, luego de considerar todas las alternativas. 4. Actuar: se trata de la ejecución de la decisión tomada, lo que implica acciones concretas que permitan implementar esa decisión.

De esta metodología se destaca el proceso lógico que se implementa para toda toma de decisión. Este puede ser interpretado como un ciclo continuo en el que cada información que surge en el entorno es un dato nuevo para la toma de decisiones y debe ser tomada en cuenta para las siguientes fases. Por consiguiente, el ciclo OODA no puede ser estático ni tampoco lineal.

En relación con nuestro objetivo principal y tomando como base todos los antecedentes mencionados, para el desarrollo de la MIP se definieron cuatro elementos constitutivos: 1. Una dinámica innovadora que trata de encontrar soluciones a problemáticas complejas de una manera diferente a la convencional. 2. La sinergia de actores y recursos, la cual requiere el compromiso activo de un conjunto de actores con capacidad de decisión que contribuyan a la construcción desde sus diferentes saberes y trayectorias. 3. Procesos de construcción colectiva que, mediante la generación de instancias de diálogo e interacción, consolidan vínculos, construyen capital social y promueven lógicas de aprendizaje colectivo a partir de la reflexión compartida sobre problemáticas y situaciones sociales. 4. El impacto público, entendido como la constitución de una herramienta de transformación social que aporta estrategias de abordaje territorial para problemas y necesidades puestas en la agenda pública.

Para ello, la metodología plantea la realización de reuniones periódicas itinerantes entre las distintas localidades que representan las y los decisores participantes. La periodicidad de las reuniones es clave para la generación y complejización del vínculo; el tiempo en las relaciones es también un elemento importante a considerar para Lechner (2007): “la práctica social requiere tiempo para adquirir sentido. Hay que tener tiempo, es decir, estructurar el tiempo de manera que no se diluya en una serie de instantes sin rumbo” (p. 7). El formato de estas reuniones consiste en que uno de esos municipios tenga el rol de anfitrión y proponga un determinado tema/problema que será el eje central de diálogo en las 3 horas de duración de la jornada. A partir de ese problema, se trabaja en dos grandes bloques:

³ Ciclo propuesto por el coronel norteamericano John Boyd, piloto de combate de la USAF, la Fuerza Aérea estadounidense, durante la Segunda Guerra Mundial y la guerra de Corea.

- a) *Delimitación del problema.* Para abordar un problema la primera tarea a realizar es comprenderlo de manera integral. Entonces, en esta etapa inicial se tratará de identificar las distintas causas que lo originan, así como también las consecuencias que genera. Además, se realizará un análisis de actores involucrados y sus intereses, a modo de diagnóstico.
- b) *Visualización de alternativas.* Seguidamente, se abre el debate respecto a considerar distintas alternativas posibles para abordar el problema en cuestión, analizando las viabilidades políticas, económicas y legales. Como producto, se generan una serie de preguntas disparadoras a partir de las distintas posibilidades que se abren en la toma de decisiones.

De esta forma y mediante el mecanismo de rotación, todos los municipios son anfitriones en algún momento y se abordan distintas temáticas que contribuyen al enriquecimiento colectivo. En este marco, el rol del equipo de trabajo perteneciente al IAPCS, el cual está integrado por docentes, becarios y becarias de distintas disciplinas del ámbito de las ciencias sociales, consiste en la facilitación y acompañamiento del proceso de articulación y planificación conjunta, apuntando a favorecer los diálogos, propiciar la consolidación de vínculos y realizar aportes basados en las demandas y necesidades de los distintos actores locales involucrados.

En particular, esta facilitación se expresa en distintos momentos del proceso metodológico. En primer lugar, comienza con el diseño y elaboración de un instrumento de presentación de problemas que se comparte a las y los intendentes antes del encuentro. En segundo lugar, continúa el momento de implementación, que consiste en el desarrollo de los encuentros, en los cuales se promueve el diálogo y se definen los tiempos y la circulación de la palabra de cada participante. Dentro del momento de implementación, en la etapa de delimitación de problemas, los equipos técnicos aportan preguntas, se preocupan porque fluya la participación, y en la segunda etapa de definición de alternativas, focalizan en el proceso de elaboración de preguntas por parte de los integrantes del grupo. Finalizado el encuentro, se trabaja en la sistematización de los resultados y se construye un informe sintético con casos de políticas públicas locales que aporten a la temática tratada.

Por último, cabe señalar que el momento de evaluación se produce durante el desarrollo de los encuentros, a partir de ir compartiendo preguntas sobre la dinámica e implementación de la metodología, con los aportes y las experiencias vividas por cada intendente e intendenta, aspecto que permite ir retroalimentando el proceso. A su vez, al finalizar los ocho encuentros, tras haber ocupado cada decisor y decisor local el rol de anfitrión, se efectúa una encuesta a cada intendente e intendenta, con vistas a identificar y priorizar tres aspectos positivos de los encuentros y tres negativos, además de la apreciación de cada persona respecto a la dinámica, cómo se sintieron al participar, el grado de importancia de los problemas trabajados, la calificación del proceso de circulación de la palabra, de qué manera puede aportar el proceso a la gestión pública propia, cómo valoran la participación de la universidad en los en-

cuentros, cuáles fueron los principales aprendizajes del proceso, qué modificaciones implementarían en la gestión pública y cómo se podría mejorar la metodología MIP.

Tabla 1. Momentos metodológicos

1. Diseño y elaboración del instrumento	Construcción de una ficha técnica para la definición del problema a tratar en el encuentro. Esta es enviada previamente a cada intendente anfitrión e intendenta anfitriona.
2. Implementación	Desarrollo de los encuentros con la participación de los y las intendentes de las localidades participantes. Delimitación de problemas. Construcción de alternativas.
3. Sistematización	Síntesis de los principales ejes temáticos del encuentro.
4. Elaboración de un informe sintético	Presentación de casos de políticas locales que abonen a la temática trabajada. Informe compartido cada intendente anfitrión e intendenta anfitriona.
5. Evaluación	Elaboración de preguntas sobre la dinámica de la metodología durante los encuentros. Encuesta al finalizar los ocho encuentros.

Fuente: elaboración propia sobre la base de los encuentros y la encuesta realizados en los meses de marzo a noviembre de 2020.

Con base en todo ello, se comprende que la implementación de la MIP tiende al fortalecimiento de los vínculos interinstitucionales entre los equipos técnicos especializados y los equipos de gestión municipales, permitiendo innovar en la toma de decisiones ante problemas cada vez más complejos y dinámicos.

Presentación de experiencias y aportes

En virtud de lo expuesto con anterioridad, se concibe a la metodología como un proceso de reflexión que se va construyendo en el transcurso de los encuentros. En tal sentido, nos interesa destacar algunos aspectos que surgieron de aquellos efectuados en el primer año de implementación de la metodología. Aquí, tomamos como punto de partida el hecho de que la metodología nos permite, en términos de Matus (2007), analizar al actor en situación, entendiendo por actores a las y los funcionarios locales (intendentes e intendentas) y por situación al desarrollo de los encuentros. En particular, se presentan de manera sintética los puntos trabajados en cada uno de los encuentros. Se destaca que, en total, se realizaron ocho, en los cuales participaron todas y todos, a excepción del intendente de la localidad de Monte Maíz, que estuvo ausente en dos encuentros y fue representado por el secretario de Gobierno. La información presentada surge de la sistematización realizada por los equipos técnicos en cada uno de los encuentros y de la encuesta efectuada a los participantes al finalizar el primer año de implementación.

Tabla 2. Descripción de los Encuentros MIP

N	Anfitrión	Problema formulado por intendente o intendenta	Causas formuladas por intendente o intendenta	Preguntas construidas
1	Canals	Falta de empleo. Pocas fuentes de trabajo.	Escasa inversión privada. Débiles vínculos entre productores locales y comerciantes.	¿Cómo aumentar capacidades de infraestructura territorial/ empresarial para la producción? ¿Cómo aumentar los vínculos y las capacidades cooperativas? ¿Cómo generar iniciativas? ¿Cómo mejorar la productividad?
2	Monte Maíz	Actividades paralizadas por el decreto de aislamiento con potencialidad de reactivación.	Rigidez en los convenios colectivos de trabajo. Dificultades en el desdoblamiento de horarios.	¿De qué manera incidir en los ámbitos de niveles superiores? ¿Cómo proponer al COE nuevos horarios? ¿Cómo activar el consumo? ¿Cómo multiplicar las acciones comprometidas? ¿Cómo lograr que los comerciantes actúen de manera cooperativa? ¿Qué capacidades adquirieron y van a sostener?
3	Idiazábal	Recaudación propia insuficiente.	Cultura del no pago de servicios y tasas municipales. Bajo costo histórico de los servicios y tasas municipales.	¿Cómo fortalecer las tasas ya existentes? ¿Cómo intimar? ¿Qué hago con las intimaciones? ¿Cómo relacionarse/unificar la política tributaria con otro nivel de gobierno? ¿Cómo diversificar las fuentes de recursos municipales? ¿Cómo promover la cultura tributaria municipal?
4	Noetinger	Procesos lentos (¿burocráticos?) en algunas áreas del sistema municipal.	Imprecisión en los registros. Dificultades del personal en procesos nuevos.	¿Qué áreas se considera que presentan mayores demoras para dar respuestas? ¿Se han realizado procesos de formación del personal? ¿Cuáles? ¿Se reciben quejas de los vecinos? ¿Hay mecanismos de recepción de quejas? ¿Cuáles son las áreas del municipio que utilizan tramites virtuales/digitales? ¿Cómo se genera sentido de pertenencia? ("ponerse la camisa").
5	San Marcos Sud	Dificultad en la persuasión de ciudadanos para la separación de residuos en origen.	Escasa trayectoria de los municipios para pensar y ejecutar políticas ambientales. Las generaciones mayores de 40 años no tienen incorporada en su cultura una mirada sobre la importancia del ambiente.	¿Cuáles son los pasos iniciales? ¿Cuáles son las prácticas a cambiar? Reducir-recuperar. ¿Cómo sumar a otros actores? ¿Cómo trabajar de manera integral con todos? ¿Cómo generar empleo? Recuperar. ¿Cómo potenciar recursos? ¿Cómo reducir toneladas? Reducir.
6	Cintra	Un porcentaje de la población no accede a la vivienda propia	Dificultades para conseguir lotes para la construcción de la vivienda. No hay facilidades económicas para la construcción de las viviendas.	¿Es posible repensar el código urbanístico? ¿Es posible disminuir el tamaño de los lotes? ¿Cómo comprar tierra sin plata? ¿Cómo construir un banco de tierra? ¿Qué alternativas hay para transformar tierra ociosa (deudora) en lote? ¿Cómo disminuir la especulación? ¿Qué posibilidades/tipos de financiamientos existen? Bancario/mutual. ¿Qué mecanismos de cobranza existen? ¿Cómo mejorar el mecanismo?
7	San Antonio de Litín	Interferencias existentes en las gestiones articuladas entre el municipio e instituciones intermedias.	Déficit en la generación de sinergias. Diferencias personales que obstaculizan vinculaciones.	¿Cuáles son los intereses encontrados entre estas organizaciones? ¿Qué intereses en común existen? ¿Qué actividad realizan en común?
8	Ana Zumarán	Dificultades para entender qué expectativas tienen las y los jóvenes sobre las políticas públicas locales.	Dificultad para comprender a las nuevas juventudes. Comportamiento juvenil muy enfocado en la necesidad personal y escasa visión de lo comunitario.	¿Qué proporción de jóvenes entre 16 y 24 años viven en la localidad? ¿Qué políticas específicas para juventudes se tiene? ¿Cuáles son las dificultades que surgen en la relación del gobierno local con las juventudes?

Fuente: elaboración propia sobre la base de los encuentros y la encuesta realizados en los meses de marzo a noviembre de 2020.

En términos preliminares, uno de los principales aspectos que identificamos en la implementación de los encuentros es la presencia de un sesgo en las y los intendentes según el cual veían las causas de los problemas elegidos por fuera del ámbito de su gobierno. En el tercer encuentro, visibilizamos esta situación y fue posible pensar en diferentes dimensiones causales. Al abordar el problema de la insuficiencia en la recaudación propia, se identifica como una de sus causas la falta de cultura de pago de los contribuyentes. La conversación permitió profundizar en el mundo de las causas posibles, lo que llevó a pensar en la posibilidad de que el pago escaso de tributos podía ser causado por la falta de cultura de pago y también por la falta de “cultura de cobro”, en un claro giro hacia la identificación de elementos que están dentro de la gobernabilidad de las gestiones locales. Pensar que las y los contribuyentes no pagan no solo por decisiones propias, sino por la inexistencia de una política de cobranzas que diversifique lugares de cobro (físicos o virtuales), que destaque la importancia del pago en relación a las mejoras de servicios o ejecución de obras, permite identificar una dimensión de causas que tienen que ver con las capacidades administrativas y además del comportamiento ciudadano.

En este punto, se cree conveniente efectuar una breve referencia a la noción de capacidades estatales, sin ánimos de abordar la complejidad de la temática en cuestión. En términos generales, estas son entendidas como un proceso relacional entre el Estado y la sociedad (Bernazza y Longo, 2014), que se vincula con “la aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas, los máximos niveles de valor social, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales” (Repetto, 2004, p. 6).

En este sentido, dentro de las referidas capacidades estatales, es preciso señalar una diferencia entre las capacidades administrativas, relacionadas con el aparato organizacional, los factores organizativos y los procedimientos, y las capacidades políticas/relacionales, vinculadas a las lecturas que realizan los gobernantes de las demandas de la población, cómo estás atraviesan la toma de decisiones y el entramado de vínculos que se establece entre la formación de políticas públicas y el conjunto de actores de una determinada sociedad (Lattuada, Márquez y Neme, 2012)

Desde este marco, se entiende que el proceso encarado en la metodología representó una oportunidad tanto para fortalecer la toma de decisiones por parte de actores locales como así también para reflexionar sobre las capacidades estatales administrativas y políticas/relacionales de los municipios involucrados en el proceso. Según lo expresado por las y los intendentes, “la MIP me permitió revisar políticas de cobro, analizar estrategias de relación con otras instituciones, modificar acciones de gobierno, trasladar inquietudes a mi equipo, comparar y descubrir debilidades” y “Puede aportar la experiencia de ocho municipios con realidades diferentes” (encuesta realizada a los intendentes e intendentas participantes de la metodología, noviembre de 2020).

Por otra parte, se reconoce la existencia de asimetrías en las explicaciones e intervenciones de las y los intendentes. En tal sentido, se comprende que los distintos tipos de capitales y sus trayectorias diversas conducen a que no todos y todas tengan una participación activa. Sin embargo, es preciso remarcar algunas limitaciones metodológicas en el abordaje de las problemáticas durante las dos reuniones iniciales.

La dinámica propuesta en los dos primeros encuentros presentaba una estructuración del problema a partir de procesos más bien intuitivos de las y los intendentes. Esto es debido a que, en esas primeras experiencias, los y las participantes se enteraban del problema a tratar en el mismo momento de empezar la dinámica; solo el que proponía el problema llegaba con algún nivel de reflexión. Un análisis en términos de modelos de pensamiento del equipo de la universidad encontró que la distinción entre modelos rápidos (modelo 1) y modelos lentos (modelo 2) de pensamiento, como la que propone Kahneman (2016), podía ayudar a mejorar la explicación del problema y la participación durante los encuentros. La estrategia seleccionada en las primeras reuniones apelaba a las intuiciones y las causas que primeramente vienen a la mente, sin proponer la posibilidad de un aporte pensado e informado. Esta estrategia no solo generaba distorsiones en la identificación de causas ciertas, sino que también impedía la participación de todos y todas.

En el tercer encuentro, a los efectos de disminuir las asimetrías, cambiamos la propuesta y enviamos previamente el problema y las causas identificadas por el municipio anfitrión más un conjunto de preguntas diseñadas por el equipo facilitador. De esta manera, las y los intendentes concurren con información de utilidad para pensar el problema y con una reflexión previa sobre la temática a trabajar. En consecuencia, el abordar previamente la problemática seleccionada les permitió elaborar una preparación de cara al encuentro, habilitando a que participaran todas y todos los actores, incluso quienes no lo habían hecho en los encuentros anteriores. Igualmente, posibilitó la reflexión colectiva sobre el desarrollo de la metodología y los encuentros.

La idea de tomar conocimiento previo del problema, sumada a la elaboración de preguntas que implicasen la búsqueda de cierta información propia de cada realidad municipal, también permitió repensar el rol de la participación de la academia en estos espacios. El diseño metodológico se enriqueció con la incorporación de información previa a los encuentros en dos sentidos: por un lado, aumentó la *circulación de información* entre decisores que enfrentan problemas similares y, por el otro, fortaleció la *cultura del compartir* en pos de la cogeneración de conocimiento.

A su vez, interesa poner en valor la formulación de preguntas con la que concluyen los encuentros. Al reconocer la existencia de diversas experiencias, intereses e interpretaciones de las y los actores en situación, la generación de un espacio de identificación de posibles alternativas fortalece la comprensión misma del problema y habilita posibles caminos de solución. En la evaluación del cierre anual, un participante compartía su aprendizaje en estas palabras: “valoro el enseñar a pensar, a

preguntarme y repreguntarme”, mientras que otra explicaba: “me llevo la importancia de crear diferentes espacios de diálogos, reflexión y trabajo” (encuesta realizada a los intendentes e intendentas participantes de la metodología, noviembre de 2020). Como explican Freire y Faúndez (2013), las preguntas contribuyen a iniciar procesos interactivos de aprendizaje y solución de problemas, lo mismo que a sostenerlos hasta cuando se logren los objetivos y se planteen nuevos problemas y nuevas situaciones de aprendizaje en este continuo trasegar que es la vida.

El último aspecto a valorar tiene que ver con el espacio de diálogo y de experiencias compartidas. Uno de los factores buscados en el diseño de la propuesta es la orientación hacia los estímulos indirectos (Hinkelammert, 1983). Con esto, nos referimos a que la propuesta de aprendizaje en toma de decisiones (interés inmediato) impacta en el aumento del capital social, la confianza y las posibilidades de un quehacer conjunto futuro (interés mediato).

La orientación hacia estímulos indirectos requiere siempre de acciones específicas para abonar o generar condiciones de surgimiento. Tanto el encuentro de trabajo como la posibilidad posterior de compartir una comida y de generar diálogos informales aportan al proceso de aumento de capacidades decisorias y relacionales. Esto, en palabras de las y los intendentes, se traduce en la relevancia de “poder visualizar problemas en común y obtener diferentes respuestas”, “compartir experiencias” y “aportar diferentes miradas de los distintos municipios” (encuesta realizada a los intendentes e intendentas participantes de la metodología, noviembre de 2020). En virtud de ello, se sostiene que el proceso metodológico permitió estructurar un espacio de diálogo entre funcionarios locales, cuya finalidad tiene que ver, fundamentalmente, con la consolidación de vínculos y la construcción de relaciones de confianza entre quienes participan de los encuentros.

Conclusiones y discusión

A lo largo del desarrollo del trabajo, se presentan algunas consideraciones preliminares, emergentes de la sinergia entre el IAPCS y ocho gobiernos locales, efectuadas en el marco de los encuentros de la MIP. A partir de allí, se asume que la propuesta metodológica viene a enriquecer el campo de las metodologías participativas y de formación entre pares, tomando diversos antecedentes, como los grupos CREA, el ciclo OODA, los grupos Vistage y el intercambio de problemas, entre otros. A su vez, en términos de marcos conceptuales y analíticos, la metodología se estructura a partir de los aportes del análisis situacional, el enfoque pedagógico para el desarrollo territorial, la triple hélice, la teoría de los sesgos cognitivos y la pedagogía de la pregunta. Producto de ello, se destacan sus cuatro elementos constitutivos: dinámica innovadora, sinergia de actores y recursos, procesos de construcción colectiva e impacto público, en aras de profesionalizar y fortalecer la toma de decisiones en los gobiernos locales.

Por otra parte, en cuanto a la experiencia transcurrida en el desarrollo de los encuentros, se toma como punto de partida que un aspecto central en las metodologías participativas es la enunciación del problema y la identificación de sus causas para la visualización de alternativas y la toma de decisiones. En virtud de ello, un primer aporte se vincula con razonar sobre la profesionalización de la toma de decisiones. En tal sentido, se comprende que una de las principales limitaciones que emergió de los primeros encuentros es pensar las causas de las problemáticas desde variables exógenas, por fuera de las capacidades locales. Producto de ello, la MIP tiene como objetivo central construir un espacio de reflexión colectiva, orientado a identificar las causas de las problemáticas desde el ámbito de gobernabilidad local propio, a los efectos de visualizar alternativas desde las capacidades locales y relacionales.

Por lo tanto, se podría argumentar que, a medida que se fueron suscitando los encuentros, se fue fortaleciendo la posibilidad de reflexión desde los gobiernos locales a partir de nuevas dinámicas implementadas en la propuesta metodológica, reconociendo la importancia de la circulación de información entre pares y la apuesta a la cultura del compartir. A su vez, es pertinente destacar la relevancia que adquiere para la metodología que las y los intendentes quieran constituirse en un grupo con proyección política en la comunidad y la región. Este aspecto contribuye al interés, inversión y motivación de las y los actores involucrados en la participación y el desarrollo de los encuentros.

Un segundo aporte en torno a la visualización de alternativas y la toma de decisiones emerge de la formulación de preguntas. En tal sentido, se pone en valor la pedagogía de la pregunta, a los efectos de consolidar un proceso colectivo que pretenda resolver problemáticas desde la elaboración de interrogantes que permitan ir reformulando objetivos y problematizando el proceso desde la capacidad local. De esta manera, se pone en juego una concepción de generación de conocimiento que no se refiere a buscar quién tiene la respuesta o cuál es la respuesta más apropiada, sino que contribuye a la identificación de posibles líneas de acción, siguiendo la idea de aportar conocimiento para la acción y no solo conocimiento como *stock* (Karlsen y Larrea, 2015)

Finalmente, se comprende que el rol de nuestra universidad y la potencialidad de la metodología vienen dados por la capacidad de generar reflexión sobre las gestiones locales y sus dimensiones, en virtud de profesionalizar la toma de decisiones y abordar la problemática seleccionada. En síntesis, promover la capacidad de autocrítica de los decisores y la identificación de ámbitos de gobernabilidad y ámbitos que no son gobernables para quien decide.

Por otra parte, el paradigma de la innovación abierta (Castillo Araujo, 2015) nos interpela a pensar a las universidades como actores centrales en los procesos de innovación en la sociedad, tomando distancia de visiones que tienden a situar a los procesos de manera hermética y en compartimentos estancos. A partir de ahí, consideramos primordial la construcción de espacios de diálogo y coordinación con actores locales, como la MIP, en aras de fortalecer las gestiones locales y el diseño

de políticas públicas, además de potenciar el rol de vinculación de las universidades, como cocreadoras y socias en los sistemas de innovación pública.

Por último, en virtud de todo lo expresado con anterioridad, se comprende que, así como hicimos referencia a las capacidades estatales de los municipios involucrados en el proceso metodológico, de manera análoga, es necesario destacar que concebimos a la universidad como parte constitutiva del Estado nacional, el cual tiene el compromiso y la responsabilidad de aportar a la transformación de las realidades locales y garantizar el acceso a derechos.

En ese sentido, desde una mirada relacional, se sostiene que la experiencia de la MIP representó una ocasión para incrementar las capacidades estatales del IAPCS-UNVM. En particular, como explica Repetto (2004) en términos de políticas, programas y proyectos, en la especie los referidos a la consolidación del Observatorio de Políticas Públicas. En cuanto a los procesos, la MIP se erige como una forma de problematizar, gestionar y decidir sobre las cuestiones públicas en articulación con actores territoriales.

Como correlato de ello, la experiencia adquirida durante el proceso descrito nos permitió sentar las bases para encarar nuevas vinculaciones con actores educativos (escuelas rurales de la provincia de Córdoba), gubernamentales (Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba y la Municipalidad de Villa María) y emprendedores y emprendedoras de la ciudad de Villa María. Con esas vinculaciones se trabajó en la implementación de la MIP, adecuada a la realidad de las y los actores participantes, en específico, la metodología de innovación pública para escuelas rurales y la metodología de innovación productiva.

Por último, se sostiene que uno de los principales desafíos a encarar por parte de la UNVM se relaciona con consolidar dinámicas colectivas de construcción de conocimiento, con las y los actores que construyen la realidad territorial. A partir de ahí, vemos sumamente necesario que las universidades institucionalicen espacios extraáulicos en los que puedan darse procesos de aprendizaje y construcción colectiva de conocimiento en los territorios, interpelando a repensar sustantivamente la función de vinculación de las universidades.

Bibliografía

- ADDIEGO, M.; AROCHA, L.; HARETCHE, G.; MAGNANO, F.; OTTONELI, H.; RODRÍGUEZ, A.; SILVERA, M. y TERRA, R. (2018). La transferencia de la metodología de los grupos CREA a instituciones educativas. La experiencia de los Grupos CAM (Compartir, Aprender y Mejorar). *Cuadernos de RSO*, 6(1), 55–64.
- BALCAZAR, F. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, IV(7–8), 59–77. Universidad Nacional de San Luis. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18400804.pdf>

- BERNAZZA, C. y Longo, G. (2014). Debates sobre capacidades estatales en la Argentina: Un estado del arte. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (3), 107–130.
- BOISIER, S. (2005). Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión del desarrollo territorial: conocimiento y valores. Santiago de Chile. <https://docplayer.es/33069687-Un-ensayo-epistemologico-y-axiologico-sobre-gestion-del-desarrollo-territorial-conocimiento-y-valores-sergio-boisier.html>
- CASTILLO ARAUJO, J. (2015). *La innovación abierta como herramienta para alcanzar el desarrollo sustentable* [Trabajo]. VII Reunión Nacional de Gestión de Investigación y Desarrollo (AVEGID-AIGID). Venezuela, 26 al 28 de mayo de 2015.
- CHASKIELBERG, H. (2010). *Aprendizaje en redes de práctica. Tres Casos de Grupos CREA* [Tesis de maestría]. Maestría en Estudios Organizacionales, Universidad de San Andrés (Mimeo).
- COLMENARES A. E. (2013). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102–115.
- COSTAMAGNA, P. y LARREA, M. (2015). El enfoque pedagógico y la investigación acción para el desarrollo territorial. En P. Costamagna y S. Pérez Rozzi (Comps.). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial* (pp. 45–71). Buenos Aires: ConectaDEL.
- COSTAMAGNA, P. y PEREZ, R. (2013). *El enfoque pedagógico del desarrollo territorial: su relación con los espacios de formación (formales y no formales)*. Programa Regional de Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y el Caribe. http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Costamagna_Perez_ApuntesEnfoquePedagogico1.pdf
- COSTAMAGNA, P. (2020). Reflexiones y debates acerca del desarrollo territorial. Nuevas miradas ante decisiones complejas. *Revista Desarrollo y Territorio*, (7), 7–16.
- ESTÉBANEZ, M. E. (2016). Ciencia, Universidad y entornos. Conceptos y reflexiones. *Política Universitaria*, (3), Bs.As., IEC/Conadu. http://iec.conadu.org.ar/files/publicaciones/1478707071_3digitallr.pdf
- ETZKOWITZ, H. y LEYDESDORFF, L. (2000). The Dynamics of Innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- FREIRE, P. y FAÚNDEZ, A. (2013). *Hacia una pedagogía de la pregunta. Conversaciones con Antonio Faúndez*. Buenos Aires: Ediciones La Aurora.
- GIBBONS, M.; LIMOGES, C.; NOWOTNY, H.; SCHWARTZMAN, S.; SCOTT, P. y TROW, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona, España: Pomares Corredor.
- HINKELAMMERT, F. J. (1983). *Dialéctica del desarrollo desigual*. Educa.
- HIRSCHMAN, A. O. (1986). *La estrategia del desarrollo económico*. FCE México.

- KAHNEMAN, D. (2016). *Pensar rápido, pensar despacio*. (5ª edición). Debate.
- KARLSEN, J. y LARREA, M. (2015). *Desarrollo Territorial e investigación acción. Innovaciones a través del diálogo*. Deusto Publicaciones.
- LATTUADA, M., MÁRQUEZ, S. E. y NEME, J. (2012). *Desarrollo rural y política: Argentina desde una perspectiva de gestión*. (1ª ed). Buenos Aires: Fundación CICCUS.
- LECHNER, N. (2007). *Obras escogidas*. Tomos I y II. Santiago de Chile: Lom.
- MÁRQUEZ, A. (2002). *Educación superior y mercados de trabajo: Un análisis de los factores macro y micro sociales relacionados con la demanda por educación superior en México*. [Tesis de doctorado]. Doctorado en Educación, Universidad de Aguas Calientes, México (Mimeo).
- MATUS, C. (2007). *Teoría del Juego Social*. Ediciones de la Universidad de Lanús.
- MINTZBERG, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel SA.
- NOWOTNY, H.; SCOTT, P. y GIBBONS, M. (2001). *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in An Age of Uncertainty*. Contemporary Sociology.
- POGGIESE, H. (2011). *Planificación participativa y gestión asociada (PPGA): metodologías*. (1ª Ed). Buenos Aires: Espacio Editorial.
- PRATS MARÍ, J. M. (2001). La guerra del mando y control en la teoría del “Ooda Loop”. *Revista Dialnet*, (268), 31-40. Universidad de la Rioja, España.
- REPETTO, F. (2004). *Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina* (documento de trabajo I-52). INDES – Banco Interamericano de Desarrollo, julio de 2004. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Capacidad-Estatal-Requisito-para-el-Mejoramiento-de-la-Pol%C3%ADtica-Social-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- ROMERO, L. A.; BUSCHINI, J. D.; VACCAREZZA, L. S. y ZABALA, J. P. (2015). La universidad como agente político en su relación con el entorno municipal. *Ciencia Docencia y Tecnología*, 26(51), 01–25.
- SHINN, T. (2002) La Triple Hélice y la Nueva Producción del Conocimiento enfocadas como campos socio-cognitivos. *REDES*, 18(9), 191–211.