

***La “transferencia de tecnología”: el fortalecimiento de las capacidades  
institucionales de ONGs en el Gran Buenos Aires***

**Cecilia Chosco Diaz y Viviana Ramallo**

**Universidad Nacional de General Sarmiento**

**Argentina**

## Resumen

En Argentina durante estas últimas décadas la investigación científica fue y es parte de un proceso político educativo en el que participan el estado, la universidad pública nacional y agentes de la sociedad civil. Más aún desde la década de los noventa cuando emergieron las primeras investigaciones sobre la transferencia de tecnologías blandas (Estebanez y Korsunsky, 2004) de la universidad a las ONGs, especialmente, a partir de la implementación de programas promovidos por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. En efecto, se fueron generando proyectos que tendieron al fortalecimiento de las “capacidades institucionales” (Tobelem, 1993; Oszlak y Orellana, 2000) de distintas organizaciones sociales. Ahora bien, ¿en qué consistió esa transferencia de tecnologías y cuál fue el impacto? En esta ponencia, proponemos entrar en diálogo con todas estas cuestiones a partir de una breve revisión sobre la vinculación tecnológica de algunas universidades del conurbano bonaerense y la descripción de un proyecto de capacitación a ONGs que llevó adelante la Universidad Nacional de General Sarmiento, en el marco de un financiamiento de la Secretaría de Políticas Universitarias.

**Palabras claves:** *ONGS, capacidades institucionales, universidad, transferencia de tecnología y sociedad.*

## Introducción

El objetivo de esta ponencia es analizar el fenómeno de la vinculación y transferencia de tecnología de la universidad a las ONGs y presentar un proyecto de capacitación en esta línea que se desarrolló en la Universidad Nacional de General Sarmiento (Instituto de Industria) durante el segundo semestre del año 2013 con fondos públicos de la Secretaría de Políticas Universitarias.

Siguiendo esta línea, las políticas de transferencia de la universidad pública, a partir de la década de los noventas, se orientaron a fortalecer las capacidades de los agentes que conforman la sociedad civil. La institución universitaria comenzó a involucrarse en actividades relacionadas a proyectos y demandas de diversos sectores sociales principalmente, los más vulnerables en lo que respecta a la inserción socioeconómica y laboral. Desde esa época, la universidad tiene una mayor interacción con el territorio, y progresivamente pasó a ser un agente capaz para responder a las demandas sociales al mismo tiempo que una institución competente para procesar las nuevas realidades que vive la sociedad.

A mediados de la década del noventa se profundizó la necesidad de investigar científicamente las problemáticas de las ONGs. La Agencia Nacional de Promoción científica y Tecnológica (ANPCyT) a través de fondos del FONCYT financió proyectos de investigación en el campo de las ciencias sociales. De esa investigación surgieron diversos diagnósticos sobre los agentes de la sociedad civil que requerían asistencia universitaria: la función técnica reveló cierta ausencia de planificación, de formalización y la carencia de direccionalidad institucional; la función dirigenal evidenció una falta de planeación y ejecución de políticas, la carencia de una agenda consensuada entre los miembros de la organización y la inexistencia de un recambio generacional de los mismos. El sistema de comunicación entre la organización y los socios demostró ser frágil e inestable, al mismo tiempo que poseían graves dificultades para comunicar las actividades que realizaban. Esto indicó una insuficiente transferencia de tecnologías y por lo tanto un involucramiento de las universidades para el fortalecimiento de las capacidades de las ONGs a través de distintos proyectos. Asimismo, un estudio realizado por Korsunsky y Estébanez (2004), advirtió sobre la escasa transferencia a la sociedad civil, fundamentalmente a ONGs comunitarias y destacaron que las universidades deben comenzar a involucrarse con estas organizaciones a fin de lograr una mayor vinculación. Además, otros autores, dedicados al diagnóstico de estos agentes, revelaron la necesidad de que ellos obtengan capacitación universitaria para su fortalecimiento institucional (Tobelem, 1993; Oszlak y Orellana, 2000).

En esta ponencia proponemos entrar en diálogo con todas estas cuestiones a partir de una breve revisión sobre la vinculación tecnológica de algunas universidades del conurbano bonaerense y la descripción de un proyecto de capacitación teniendo en cuenta

un interrogante ¿en qué consistió esa transferencia de tecnologías y cuál fue el impacto? Desde un abordaje cualitativo, de carácter exploratorio, presentamos un trabajo donde la teoría y las experiencias organizacionales se entrecruzan para dar lugar a un enriquecedor aprendizaje entre los docentes y los estudiantes.

En relación a la estructura de esta ponencia, presentaremos primero el enfoque teórico, donde abordaremos los principales estudios que generaron conocimiento alrededor de la vinculación universidad-ONG, como así también aquellos que demostraron interés sobre el estado de situación de las ONGs y herramientas para su análisis. Segundo, mostraremos algunos antecedentes en el Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Bs. As., fin de identificar algunas experiencias universidad-ONGs. Tercero, describiremos la propuesta “asociativismo ungs”. Allí se detallan los destinatarios, los objetivos perseguidos, las estrategias planificadas, los logros alcanzados y la evaluación de impacto de la experiencia. Por último, las conclusiones y la bibliografía.

### **La vinculación universidad- ONG**

Hacia la década de los noventas, las políticas de transferencia de tecnología de la universidad pública se reorientaron a fortalecer las capacidades de los agentes de la sociedad civil. Juarros y Naidorf (2006) sostienen que la universidad empezó a involucrarse en otro tipo de actividades enfocadas a la transferencia universitaria solidaria con proyectos y demandas dirigidas desde diversos sectores sociales, en especial, para los más vulnerables en términos de su inserción socioeconómica y laboral. Asimismo, dichas autoras retoman a García Fanelli, quien señala que hubo una modificación significativa en la redefinición de la función de la extensión universitaria, que antes era percibida como un aporte económico de la empresa a la universidad, por los servicios prestados, y ahora la extensión universitaria, es un modo de generar redes de conocimiento, de aprendizaje y de asociativismo. Ambas posturas proponen una línea de trabajo particular, conocida como responsabilidad social universitaria (RSU). Esta temática tiene sus inicios en la “responsabilidad social empresaria y corporativa”<sup>1</sup>, también en las teorías de la ética y la transparencia de las organizaciones públicas, aquellas que promueven la participación de la ciudadanía en el gobierno de las estructuras públicas y en las concernientes a la rendición de cuenta social. En esta línea, algunos autores contribuyen a la promoción de lineamientos teóricos y/o reflexiones. Vallaeys (2009) afirma que la responsabilidad social universitaria se trata de un compromiso

---

<sup>1</sup> Bernardi y Miazzo (2011) realizan un estudio extenso sobre RSU y sus antecedentes.

que opera en tres dimensiones: a) garantizar la responsabilidad social de la ciencia; b) promover la formación de una ciudadanía democrática, y c) educar al estudiante como agente de desarrollo. Por su parte, Domecq (2005) plantea que hacia los noventa se observa la necesidad de un tipo de universidad que si bien debe conservar ciertos componentes anteriores necesarios para su funcionamiento, al mismo tiempo debe incorporar o mejorar otros: una interacción aún mayor con el medio, capaz de responder a las demandas sociales y ser, además, competente para procesar las nuevas realidades que vive nuestro país.

Entendemos que la vinculación de la universidad con organizaciones no gubernamentales forma parte de un proceso de doble transferencia, ya que, por un lado, la universidad dispone de recursos teóricos para brindarles a las organizaciones, que poseen un conocimiento práctico a partir de la trayectoria en su campo de acción. Es un proceso bidireccional, resultante de una oferta científica y de una demanda de conocimiento, donde median intereses, voluntades, procesos interactivos de cooperación entre productores y usuarios de conocimiento (Korsunsky y Estebanez, 2004). Por lo tanto, es relevante conocer quiénes son estos agentes, por qué y cómo la universidad decide vincularse. Entendemos a las ONGs como organizaciones públicas ligadas a la promoción del desarrollo social y a la defensa de derechos, que emergieron en Argentina durante la década de los setenta, con el apoyo de diversos organismos de cooperación internacional<sup>2</sup>. Generalmente estos agentes persiguen alguna causa (ambientalismo, derechos humanos, derechos civiles, derechos de la mujer, de minorías, etc.) y en pos de ello, actúan prestando o intermediando servicios. En algunos casos, fueron el sostén institucional de importantes movimientos sociales, como por ejemplo, el de los derechos humanos que jugó un papel central en la transición democrática. Históricamente las ONGS aparecen reivindicando derechos colectivos, ya sea frente al Estado o frente a las empresas, denunciando malas prácticas en relación con el medio ambiente o discriminación laboral de minorías. Estas demandas pueden llegar a la Justicia o no, pero, en general, son canalizadas a través de los medios de comunicación, que juegan un rol de gran importancia para el universo de las ONGS, al otorgarles visibilidad en el espacio público. Aunque legalmente aparecen registradas como asociaciones civiles -o incluso fundaciones-, se distinguen como un universo con bastante claridad, en tanto ejercen presión y presencia en el espacio público y se identifican mutuamente, expresándose en la conformación de redes, foros y encuentros de relativa importancia y continuidad.

De los estudios de Bombal y Roitter (2000) y de Delgado y De Piero (2008), se obtuvo un diagnóstico de situación de dichos agentes. En primer lugar, se trata de una trama de organizaciones a lo largo de todo el país, cuyas variaciones se observan tanto en los temas de trabajo como en las formas de financiamiento y la participación en las políticas públicas.

---

<sup>2</sup> Para más detalles al respecto, ver Malagamba Otegui (2009; 2013).

En segundo lugar, su capacidad de ejecución y control de políticas sociales no es regular, ya que mientras algunas han alcanzado importantes logros, otras no llegan a contar con la capacidad suficiente para encarar este trabajo. En tercer lugar, el contexto en el que se desarrolla la tarea resulta fundamental, para poder referirse a su capacidad. En cuarto lugar, si a principios de siglo el rasgo característico era la actuación de las elites y la ayuda mutua, más tarde se amplió la participación y esto generó una pluralidad de iniciativas que determinó un crecimiento importante del sector. En los noventa, la característica principal parecería delinearse en lo que hace a la participación en las políticas sociales y en las iniciativas surgidas en torno de la nueva cuestión social. El inicio del nuevo siglo si bien no marca una ruptura evidente con las corrientes ya mencionadas de la década anterior, parece traer el acrecentamiento de algunas tendencias, como la protesta con relativa articulación con otros actores -sindicalismo- y la institucionalización de los nuevos movimientos sociales. Finalmente, durante estos últimos años quienes dirigen y son parte de ONGS, si bien poseen un amplio conocimiento de su campo de acción, muchos de ellos tienen inconvenientes para dirigir su organización. Para revertir la situación de las ONGS, las universidades comienzan a intervenir implementando proyectos de transferencia de tecnología alrededor de las principales teorías de la organización. Uno de los supuestos es que quienes integran ONGS deben aprender a dirigir esos espacios organizacionales, para potenciar su rol como agentes de desarrollo local y asociativismo. Entre las teorías de la administración, se destaca la de capacidades institucionales. Dichas capacidades quedan representadas en un conjunto de aptitudes, atributos y prácticas para la gestión de las organizaciones (Tobelem, 1993; Oszlak y Orellana, 2000; Hall, 2002). Apuntan al fortalecimiento de la estructura organizacional en dos sentidos: capacidad administrativa y política. La primera hace alusión a las habilidades técnico-burocráticas del aparato estatal requeridas para instrumentar sus objetivos oficiales. En este componente resaltan dos dimensiones, la primera enfoca los recursos humanos y la segunda a la organización. La segunda se refiere a la interacción política que enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres. Está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse reactivamente en determinados campos de la esfera pública. En este componente resaltan varios factores, entre los cuales se destacan: a) participación política, b) negociación, c) lucha de poder.

## **Antecedentes en el Gran Buenos Aires (y CABA): diagnóstico**

En primer lugar haremos referencia a una experiencia de intervención con ONGs realizada entre el año 2009 y el año 2010 por investigadores docentes del Instituto de Industria de la UNGS<sup>3</sup>. Las organizaciones que fueron intervenidas evidenciaban una situación institucional frágil en torno a tres funciones. En relación a la función técnica mostraban ausencia de lineamientos para la planificación y formalización institucional; en lo que respecta a la función dirigencial se caracterizaron por la ausencia de una agenda de gobierno como así también la inexistencia de políticas de recambio generacional; y, finalmente, en lo referente a la función comunicacional, se advirtieron carencias en torno a la constitución de la identidad organizacional, como así también de la filiación societaria (Chosco Diaz, Fernández, Saverino & Volguein, 2010).

Las ONGs poseen un tipo de estructura organizacional y una forma específica de funcionamiento. En términos de Mintzberg (1984), son estructuras organizacionales simples cuya dirección estratégica se encuentra a cargo de la comisión directiva. El staff de apoyo es representado por asesores (legal y contable), y el núcleo operativo, está integrado por los voluntarios y/o asociados. En relación al planeamiento organizacional (Ackoff, 1995) no se observaron lineamientos institucionales para sostener la misión, la visión y los objetivos estratégicos. En parte esto se debe a que los fundadores y los dirigentes no cuentan con estudios en administración y gestión. Sin embargo, la falta de especialización formal no impidió que estas organizaciones se consolidaran al contrario, a nivel territorial, se caracterizaron por mantener una alta interdependencia con su entorno, a través de la generación de redes y vinculaciones con distintos agentes políticos, económicos y educativos (de nivel local, provincial y nacional). En efecto, este proceso generó una densa trama política y social, primero con el Estado a partir de la participación en políticas municipales, ordenanzas, y programas de beneficios económicos; segundo, con sus socios mediante consultoría, capacitación y apoyo técnico; tercero, con otras entidades en términos de políticas conjuntas, estrategias de sector, intercambio de servicios y apoyo. Por esto, las ONGs pasaron a ser un agente hábil en el manejo de múltiples relaciones y de esa forma se fueron consolidando históricamente.

Por último, es posible inferir que las asociaciones muestran debilidades en sus funciones técnicas, sin embargo han afianzado su rol político en el territorio (el municipio, la empresa y los comercios, la comunidad) y con sus socios.

---

<sup>3</sup> Servicio a la comunidad: "Asistencia técnica a instituciones de apoyo empresario y fomento comercial para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales. Diagnóstico e intervención en el ámbito de influencia de la UNGS". UNGS. 2009/2010. Res. CS N° 3049. Expediente N° 10619/2008 anexo 8-09. contacto: [cdiaz@ungs.edu.ar](mailto:cdiaz@ungs.edu.ar)

En segundo lugar, se destaca el Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias que se desarrolla desde el año 2002 a cargo de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. El objetivo de este Programa es consolidar la relación entre la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y experiencias asociativas de carácter comunitario para fortalecer sus mejores prácticas y aprender de sus experiencias. Han participado del Programa más de 1200 organizaciones, entre ellas asociaciones vecinales, culturales, deportivas, religiosas; sociedades de fomento; mutuales y cooperativas; comedores y jardines comunitarios, entre otras.

En tercer lugar, desde la Universidad Nacional de Quilmes se llevaron a cabo distintos programas de apoyo a las ONGs que se llevan a cabo desde el año 2011. Entre ellos, cabe destacar al programa CREES-Gestión local asociada: Mesa de Promoción de la Economía Social y Solidaria, del Departamento de Ciencias Sociales Economía y Administración y el CREES-DOSESS: Formación y prácticas socioeducativas para el fortalecimiento de los actores de la Economía Social y Solidaria dirigido desde los departamentos de Ciencias Sociales Ciencia y Tecnología Economía y Administración.

Por último, un grupo de voluntarios de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires brinda asistencia legal a las ONGs con el objetivo de regularizar su situación Legal. Esto permite que la organización se fortalezca y obtenga beneficios y subsidios. En tanto, para la etapa del otorgamiento de personería jurídica, articulan con la Facultad de Ciencias Económicas, ya que la organización deberá preparar los libros contables, y resolver cuestiones referidas a la administración y planificación, exenciones impositivas: IVA, ganancias, etc.

### **Propuesta de intervención: “Asociativismo UNGS”**

Con el propósito de estrechar los vínculos entre la universidad y las ONGS, brindando apoyo para resolución de las dificultades detectadas, se diseñó un proyecto de capacitación al que denominó “Asociativismo: fortalecimiento de las capacidades institucionales, dirigencia, comunicación y liderazgo para asociaciones civiles de comercio, industria y servicios”<sup>4</sup>. A continuación, detallaremos los destinatarios, los objetivos perseguidos, las estrategias planificadas, los logros alcanzados y la evaluación de impacto de la experiencia.

---

<sup>4</sup> Proyecto financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias. Director: Claudio Fardelli Corropolese. Coordinación general: Lic. Cecilia Chosco Diaz. Docentes: Lic. Cecilia Chosco Diaz, Lic. María Rosa Saverino, Lic. Cintia Ojeda, Mag. Graciela Ramírez, Lic. Jorge Fernández, Lic. Viviana Ramallo y el Cdr. Nelson Roca. Contacto: [cdiaz@ungs.edu.ar](mailto:cdiaz@ungs.edu.ar)

Los destinatarios de la capacitación fueron distintas organizaciones sociales ubicadas en el Municipio de José C. Paz, el Municipio de San Miguel, el Municipio de Moreno, el Municipio de Hurlingham y el Municipio de Malvinas Argentinas. Se trataron de seis organizaciones: la Cámara Comercial Empresarial e industrial de Malvinas Argentinas (CACEIMA), la Asociación Mutual “El Puente para todos” (San Miguel), la Federación de Cooperadoras de San Miguel, el Centro de Formación y Promoción de Derechos Primavera (J.C.P), la Asociación Argentina de Formación Profesional (Hurlingham), y la Asociación Civil “Vecinos Unidos de 3 de Diciembre” (Moreno).

Básicamente eran instituciones de apoyo local no estatales que forman parte de la comunidad y se constituyen en agentes articuladores de relaciones sociales, que expresan en sus acciones la viva intención de quienes la conforman, es decir, sus asociados. Desde esta perspectiva, entendemos que en su estructura se generan procesos que llevan a construir la asociatividad, la participación entre actores, la sinergia de competencias, que propician, en última instancia, el desarrollo local. En este sentido, esta interpretación de la trama de relaciones, a su vez, pone en marcha mecanismos para lograr aún más acercamientos entre los actores locales. En consecuencia, resulta interesante explorar los destinatarios propuestos por cuestiones intrínsecamente ligadas a la creación y a la consolidación de relaciones sociales y políticas entre agentes y actores locales. Orientamos nuestra mirada al pensamiento colectivo de la entidad, tomando como punto de partida su filosofía, su cultura institucional, los rasgos distintivos de su evolución histórica y los patrones habituales de funcionamiento.

El objetivo general del proyecto fue promover el rol asociativo de las organizaciones a partir del fortalecimiento de sus capacidades institucionales, la dirigencia, la comunicación y el liderazgo. De este se desprendieron tres objetivos específicos:

- ♦ Formular y proponer una estrategia integral para la mejora institucional de las organizaciones.
- ♦ Brindar asesoramiento técnico y de capacitación en los temas de: asociativismo, principios de administración, comunicación, liderazgo, decisión, estrategia organizacional y dirigencia política.
- ♦ Colaborar en el despliegue del potencial de las asociaciones civiles y favorecer a la vinculación entre las mismas.

En relación a las estrategias planeadas, el proyecto brindó herramientas para la gestión y la administración de organizaciones a fin de promover su rol asociativo. Asimismo, se aspiró a capacitar a los destinatarios en técnicas de escritura que los ayuden a mejorar las estrategias comunicacionales de su organización en sus interacciones internas y externas

como así también a incentivar el sentido crítico sobre los escritos institucionales que han venido generando.

La capacitación estuvo a cargo de un equipo interdisciplinario de especialistas de distintas áreas del saber que articularon las diferentes lógicas disciplinares para ayudar a encontrar respuesta a las problemáticas de las organizaciones. Este equipo brindó, por un lado, cursos de capacitación y, por otro lado, guió talleres y debates. Consideramos que mediante la realización de estas actividades, las organizaciones lograrán desplegar sus competencias y habilidades. Así también este proyecto aportará una novedosa articulación entre las capacitaciones y los talleres mediante la construcción de una guía de “técnicas y prácticas institucionales” creada por los destinatarios y orientada por los docentes.

En total se dictaron siete talleres. El primero, apuntó a reflexionar acerca de quiénes somos y que hacemos como organización (temas: visión, misión, objetivos, decisiones y estrategias). El segundo, estuvo orientado a trabajar cómo conducir la organización (temas: grupos, equipos de trabajo y redes). Por su parte, el tercero se centró alrededor de *Con qué hacemos la organización* (tema: capacidades y competencias). El cuarto y el quinto abordaron cuestiones vinculadas a *qué decimos desde la organización y cómo lo hacemos* (tema: el sistema de comunicación y las prácticas de escritura). La propuesta del sexto taller se refirió a la transferencia de tecnologías como un proceso dinámico que favorece la interacción, la comunicación y la vinculación entre la universidad y los agentes de la sociedad civil. Finalmente, el último taller apuntó a que las organizaciones se preguntaran sobre *cuál es su rol actual y futuro*, en el marco de los temas la planeación y manejo de la incertidumbre en las organizaciones.

Cada taller tuvo un docente a cargo que asumió el papel de un “coaching”, esto generó un espacio de aprendizaje innovador dentro del aula, en dos sentidos. Uno de ellos fue crear discusiones alrededor de un eje temático que le permitió poner en tensión las dinámicas y mecanismos habituales que realizan las organizaciones. Esto sirvió para que cada organización realizara su autodiagnóstico. Otro se orientó a fomentar los vínculos e interacciones entre las organizaciones participantes, a fin de favorecer el Asociativismo.

Una originalidad de este proyecto radicó en la incorporación del trabajo sobre las prácticas de escritura respondiendo a la idea de que la comunicación es un factor central de toda práctica social. La comunicación escrita, entre otras acciones, hace posible la transmisión de conocimientos y aprendizajes, el diagnóstico de problemas, la formulación de propuestas, el fortalecimiento del vínculo con los socios, la difusión de las ideas sostenidas y del trabajo realizado o a realizar. En consecuencia, la reflexión sobre las prácticas de escritura que se han venido desarrollando en cada asociación y la detección de los ajustes que permitirían mejorarlas para brindar herramientas sobre los géneros que sirven a los

diversos propósitos es una forma de contribuir a que cada asociación tenga la posibilidad de desplegar todo su potencial.

## **Logros**

A partir del desarrollo del proyecto “Asociativismo” se obtuvieron distintos logros dentro del aula y fuera de ella. En principio la dinámica de cursada permitió que existiera entre los participantes la vinculación necesaria para el intercambio de experiencias en sus organizaciones. Esto fue posible a partir de clases que alternaron discusiones teóricas y debates sobre problemas reales. Consideramos que a lo largo de las diecisiete clases, a las que concurren seis organizaciones, se promovieron determinados conocimientos sobre herramientas de gestión básicas provenientes de teorías de la organización. La puesta en marcha de la capacitación generó el entusiasmo entre los participantes y progresivamente adquirieron confianza y conocimientos para desarrollar su propio autodiagnóstico como agentes de cambio político y territorial. Más aún, hacia el final del curso expusieron el diagnóstico de su organización, y allí identificaron sus capacidades institucionales y sus debilidades. Cabe señalar que paulatinamente los estudiantes fueron adquiriendo las competencias<sup>5</sup> necesarias para poner en práctica en sus organizaciones.

En lo referente a los logros fuera del aula, la Universidad, más específicamente el Instituto de Industria, renovó y amplió sus redes de contacto con asociaciones civiles, fundaciones y cooperativas. La interacción permitió que grupos de investigadores docentes pudieran conocer la problemática de la gestión de organizaciones en el Gran Buenos Aires (Malvinas Argentinas, José C Paz, San Miguel, Moreno y Hurlingham), teniendo en cuenta la propia demanda de los agentes locales. En consecuencia, esto promovió la implementación de una propuesta de análisis organizacional<sup>6</sup>, además del diseño de estrategias de estudio específicas para agentes que administran y operan en sus propias organizaciones. Asimismo, cabe destacar que mediante esta experiencia fue posible la escritura académica de ponencias, lo cual no solo permitió la divulgación de un caso, sino además el posicionamiento de un grupo de investigadores docentes en la temática.

## **Evaluación de impacto del taller “Asociativismo”**

Durante la última clase del taller “Asociativismo” realizada al finalizar el mes de noviembre del año 2013, se administró una breve encuesta a los participantes de las

---

<sup>5</sup> En el sentido planteado por Le Boterf (1998), quien sostiene: “las competencias son construcciones, a partir de la combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, recursos, informaciones, y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.

<sup>6</sup> Adoptamos las perspectivas de Schlemenson (1990) y Suarez, Agoff, Bez e Isuani (1999).

organizaciones sociales. El objetivo fue contar con la opinión de los actores relevantes sobre la utilidad del curso.

La encuesta estuvo constituida por cinco preguntas. Las mismas indagaron sobre distintas cuestiones vinculadas a la cursada:

1. Considera que la cantidad de clases fueron suficientes para abordar los temas tratados. Si No ¿Por qué?
2. Los contenidos desarrollados en el trayecto del taller ¿fueron acordes a las necesidades de la organización? Si No ¿Por qué?
3. Considera que el curso cubrió sus expectativas. Si No ¿Por qué?
4. ¿Recomendaría el taller a otras organizaciones? Si No ¿Por qué?
5. ¿Participaría de una segunda etapa del taller? Si No ¿Por qué?

Con respecto a la primera pregunta, un porcentaje superior al 50 % respondió que la cantidad de clases fueron insuficientes. Al justificar su respuesta, indicaron que esto sucedió debido a lo interesante que les resultó el taller ya que generó un mayor debate e intercambio entre los distintos integrantes y por lo tanto, el tiempo de cursada no fue suficiente para ellos. Otros participantes afirmaron que necesitaban informarse y profundizar aún más los distintos temas que se abordaron en los diferentes los módulos pues era útil para mejorar el funcionamiento de su institución. Según los participantes, los temas desarrollados en los módulos del taller fueron muy claros no obstante estuvieron limitados por el factor tiempo.

Al interrogar sobre los contenidos desarrollados (si fueron acordes a las necesidades de la organización) la totalidad de los participantes respondieron positivamente. En general, expresaron que el taller les permitió tomar las distintas herramientas ofrecidas para lograr una mejor administración y desempeño de la organización de la cual forman parte. Según la opinión de los integrantes del curso, les posibilitaron al mismo tiempo, obtener una mirada desde otra perspectiva para resolver las problemáticas que se les presentan a diario en su organización.

En relación a las expectativas que tenían sobre el curso, el 90 % de los encuestados manifestó que el taller cubrió ampliamente sus intereses. Expresaron su conformidad con la cursada ya que les permitió esclarecer conceptos difusos, conocer e intercambiar ideas con otras organizaciones, estableciendo un espacio de diálogo y de reflexión descubriendo que compartían objetivos comunes. Destacaron además dos cuestiones, la primera vinculada a la utilidad de los contenidos desarrollados en el curso, que les permitió colaborar en una mejora de la práctica diaria en la organización, adquiriendo un mejor desenvolvimiento en las mismas. La segunda cuestión que resaltaron fue la apertura de la universidad hacia la comunidad, al interesarse por otras problemáticas que suceden en el territorio.

La ante última pregunta del cuestionario (¿Recomendaría el taller a otras organizaciones?) registró una respuesta afirmativa. Todos los encuestados consideraron que la capacitación a las organizaciones les aportó un conocimiento significativo. Al mismo tiempo indicaron que el taller les sirvió para constatar que la mayoría de las entidades tienen la misma problemática. Consideran que muchos de sus compañeros deberían hacerlo porque piensan que es un gran aporte a las organizaciones puesto que mucha gente tiene voluntad de colaborar pero no sabe el modo de hacerlo.

Finalmente, la encuesta indagó sobre la posibilidad de la participación de los integrantes del curso en una segunda etapa del taller. El 100% de los encuestados respondió afirmativamente, aludiendo a la utilidad del taller que les permitió (y así los afirmaron en las encuestas) la adquisición de conocimientos nuevos y útiles para su organización, del mismo modo, la posibilidad de incorporar a los compañeros que no tuvieron la oportunidad de participar, a cursarlo en la segunda etapa.

La encuesta suministrada nos permite arribar a las primeras conclusiones: el dictado del curso posibilitó el despliegue de una doble transferencia de técnicas, experiencias, habilidades y aprendizajes no sólo desde la universidad hacia las organizaciones no gubernamentales sino también, desde los distintos actores a la academia promoviendo el afianzamiento en los vínculos con los distintos actores locales y una amplia difusión de las actividades que realiza la universidad. Se puede advertir además, una mayor cooperación horizontal entre los distintos integrantes de las organizaciones, capaz de conformar redes y espacios comunitarios. La dinámica del taller colaboró en la interacción, el intercambio de experiencias, la comunicación y el fortalecimiento de las capacidades de los agentes de la sociedad civil.

Los integrantes de las distintas organizaciones en tanto actores de relevancia pudieron adquirir aptitudes y prácticas para el buen funcionamiento de la gestión en la organización, de mecanismos de coordinación y vinculación con sus asociados y de otros actores que les permitió tener otra mirada en relación a la dirigencia de los espacios organizacionales que integran, favoreciendo su fortalecimiento y la posibilidad de sociabilizar el desarrollo de habilidades y aprendizajes específicos.

## **Reflexiones finales**

En Argentina durante estas últimas décadas la investigación científica fue y es parte de un proceso político educativo en el que participan el estado, la universidad pública nacional y agentes de la sociedad civil. De lo visto hasta aquí, se desprende que la vinculación universidad-ONG en nuestro país es un proceso complejo que aún no se ha consolidado. Consideramos que hacia el interior de las universidades nacionales, los equipos docentes fueron redireccionando su interés hacia distintos agentes territoriales. Las ONGs, tardaron en despertar el interés académico, sin embargo, en la actualidad los procesos de emergencia y transformación tanto de asociaciones civiles y fundaciones pasaron a ser de primordial interés para la investigación y la extensión.

En este nuevo escenario caracterizado por una mayor proximidad entre la ciencia, la tecnología, la sociedad y el estado, la experiencia “Asociativismo UNGS”, promovida desde la Universidad Nacional de General Sarmiento, fue posible comprobar que el acercamiento de docentes universitarios con ONGs de la zona, posibilitó en parte, la superación de las dificultades organizacionales, a partir de un conjunto de talleres de capacitación orientados al fortalecimiento institucional y la utilización de instrumentos innovadores. Asimismo, el proceso de capacitación permitió desarrollar la doble transferencia de tecnología, puesto que quienes producen conocimiento (los docentes) aprendieron de las vivencias y las prácticas reales de las ONGs y viceversa. En efecto, se generó dentro de la UNGS mayor conciencia de apoyo social hacia las problemáticas y necesidades del micro y macro ambiente que hacen a la relación con los distintos actores con los que la Universidad está ligada.

Asimismo, se espera promover un afianzamiento en los vínculos con distintos agentes locales y una amplia difusión de las actividades de la universidad. Finalmente, consideramos necesario la ampliación de este tipo de experiencias de manera continua, perdurable y sistemática para la generación de conocimientos socialmente útiles. Por supuesto, mediante la implementación de políticas públicas universitarias y programas destinados a sostener a equipos de jóvenes docentes investigadores que hayan elegido el camino de la extensión o de los servicios a la comunidad como una actividad académica que debe ser reconocida en el sistema universitario.

## Referencias bibliográficas

Albornoz, M.: Situación de la ciencia y tecnología en las Américas (2002). También publicado en versión electrónica en:

[http://www.science.oas.org/Doc/Policy/Situacion\\_CT\\_Americas.pdf](http://www.science.oas.org/Doc/Policy/Situacion_CT_Americas.pdf)

Albornoz, M.: “De la anomalía argentina a una visión articulada del desarrollo científico y tecnológico”, en REDES, volumen 2, Nro 7, Bs. As., 2002.

Estebanez, M. y Korsunsky, L.: “Medición de actividades de vinculación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos”, en “El Estado de la Ciencia. 2003 Principales indicadores de ciencia y tecnología Iberoamericanos/ Interamericanos. RICYT, CYTED, Redes, Buenos Aires, 2004. También publicado en versión electrónica en:

<http://www.ricyt.org/interior/difusion/pubs/elc2003/11.pdf>

Tobelem, A.: Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI). Manual de operaciones. División de administración del sector público. *Publicaciones ocasionales, LATPS N° 9*, 1993.

Oszlak, O; Orellana D.: El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. *Documento TOP sobre gestión pública*. Centro de desarrollo y asistencia técnica en tecnología para las organizaciones públicas, Buenos Aires, 2000.

H. Etzkowitz, L. Leydesdorff: “Third mission” of direct contributions to industry. *Research Policy* 29. 109–123. 2000. También publicado en versión electrónica en: [www.academia.edu/.../The\\_dynamics\\_of\\_innovation](http://www.academia.edu/.../The_dynamics_of_innovation)

Llomovatte S., Juarros F., Naidorf J. y Guelman A.: *La vinculación universidad-empresa: miradas críticas desde la universidad pública*. Mino y Dávila. Buenos Aires, 2006.

Vallaey, F. ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 28 de septiembre de 2012.

[http://www.url.edu.gt/portallurl/archivos09/archivos/responsabilidad\\_social\\_universitaria.pdf](http://www.url.edu.gt/portallurl/archivos09/archivos/responsabilidad_social_universitaria.pdf)

Domecq, R.: *Pensar la universidad a fines del siglo XX. Notas sobre la creación de la Universidad de General Sarmiento*, 2004.

Roitter A. y Bombal M. (Comp.): Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. CEDES, 2000.

Delgado, D. y De Piero, S.: Articulación y relación Estado–Organizaciones de la Sociedad Civil Modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación. Área Estado y Políticas Públicas – FLACSO – Argentina, 2008.

Chosco Diaz, C.; Fernández, J.; Saverino MR. y Volguein, S.: "Reflexión sobre el rol de las cámaras empresariales en la actualidad. Un análisis desde la perspectiva del actor". Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA. 18º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. 17-18 junio de 2010.

Mintzberg H.: *La estructura de las organizaciones*. Ariel, 1984.

Ackoff, R.: *Planificación de la Empresa del Futuro*. Ed. Limusa. México, 1995.