

# **Gestión de incubación de redes de emprendimientos asociativos desde la universidad: el caso de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN)**

## **Incubation's management of associative's ventures networks from the university: the case of the National University of the Center of the Province of Buenos Aires ( UNICEN)**

**Luisa Mayoral**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

**Manuel Mallardi**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Recibido: 22 de marzo de 2021

Aceptado: 30 de abril de 2021

---

### **Resumen**

En el marco de diversas intervenciones territoriales orientadas hacia lo que se denomina "Economía Social y Solidaria", nuevos actores de la sociedad civil han protagonizado procesos asociativos que derivaron en la conformación de distintos emprendimientos y nuevas formas organizativas. Como parte de las prácticas consideradas, se ubican las incubadoras de proyectos socio-productivos, que suponen la articulación de distintos actores y recursos, con el objetivo de impulsar el desarrollo de regiones con problemáticas específicas. Este trabajo presenta el caso de la Incubadora de Economía Social y Solidaria de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (IncubESS), cuyo objetivo principal ha sido potenciar, fortalecer y consolidar procesos de trabajo autogestionado en las localidades de influencia de la universidad con especial hincapié en las ciudades de Tandil, Olavarría, Azul y Necochea/Quequén. Se procura visibilizar esta experiencia desde un proyecto de investigación de carácter interdisciplinario titulado "Transformaciones productivas y procesos asociativos emergentes en las ciudades de Tandil, Azul, Olavarría y Necochea/Quequén: El caso IncubESS", de diseño metodológico exploratorio y cualitativo. Los hallazgos preliminares son presentados y discutidos en el marco de la complejidad emergente del caso. Finalmente, la pandemia covid-19 ha obligado a plantear cómo tal entramado local ha enfrentado este desafío global, observándose un incremento en las dificultades de comercialización y producción en el marco del "Quédate en casa", así como problemáticas específicas en torno a los mecanismos financieros, el rol de las políticas públicas y la cuestión del cuidado.

**Palabras claves:** emprendimientos asociativos, incubación, economía social y solidaria

### **Abstract**

In the framework of various territorial interventions aimed at what is called "Social and Solidarity Economy", new actors from civil society have been involved in associative processes that led to the formation of different enterprises and new organizational forms. Among the practices considered are the incubators of socio-productive projects, which involve the articulation of different actors and resources, with the aim of promoting the development of regions with specific problems. This paper presents the case of the Social and Solidarity Economy Incubator of the National University of the Center of the Province of Buenos Aires (IncubESS), whose main objective has been to promote, strengthen and consolidate self-managed work processes in the localities of influence from the university, with special emphasis on the cities of Tandil, Olavarría, Azul and Necochea / Quequén. This experience is made visible through an interdisciplinary research project entitled "Productive transformations and emerging associative processes in the cities of Tandil, Azul, Olavarría and Necochea/Quequén: The IncubESS case", with an exploratory and qualitative methodological design. The preliminary findings are presented and discussed in the context of the emerging complexity of the case. Finally,

the covid-19 pandemic has forced us to consider how the local network has faced this global challenge, observing an increase in marketing and production difficulties in the “Stay at home” context, as well as specific problems around financial mechanisms, the role of public policies and the issue of care.

**Keywords:** associative entrepreneurship, incubation, social and solidarity economy

---

## Introducción

En el marco de diversas intervenciones territoriales orientadas hacia lo que se denomina “Economía Social y Solidaria” (ESS), nuevos actores de la sociedad civil han protagonizado procesos asociativos que derivaron en la conformación de más de 300 micro-emprendimientos y nuevas formas organizativas en la zona de influencia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Vinculado con este proceso y durante el año 2019 ha funcionado la “Incubadora de Proyectos Asociativos para el Desarrollo Local y Comunitario” (IncubESS), cuyo objetivo principal ha sido potenciar, fortalecer y consolidar procesos de trabajo auto-gestionado en las localidades de influencia de la UNICEN, con especial hincapié en las ciudades de Tandil, Olavarría, Azul y Necochea/Quequén. Y aunque al momento de escribir este trabajo, la incubadora ha cesado recientemente como proyecto formal radicado en la esfera pública nacional, la misma continúa en los hechos y prácticas ya que el programa de ESS en el que se insertó, la trasciende como instrumento y tanto, su equipo de gestión como las unidades productivas continúan trabajando articuladamente.

Desde el proyecto de investigación titulado “Transformaciones productivas y procesos

asociativos emergentes en las ciudades de Tandil, Azul, Olavarría y Necochea/Quequén: El caso de la Incubadora de la Economía Social y Solidaria (IncubESS) de la Universidad Nacional del Centro (UNICEN)”, de carácter interdisciplinario, se ha intentado identificar, describir y analizar los procesos asociativos surgidos de la interrelación entre actores de la sociedad civil, instituciones públicas y organizaciones sociales y políticas, procurando arrojar algo de luz sobre las variables que han incidido en tales procesos. Es en este marco que el presente trabajo se inserta con el objetivo particular de identificar y analizar los principales elementos y procesos surgidos en la gestión de la incubadora, procurando obtener algunos aprendizajes emergentes, tales que sirvan a futuras experiencias de incubación de emprendimientos sociales y solidarios, a la par que contribuyan a la creación de teoría.

## Metodología

En términos metodológicos, esta aproximación puede considerarse un estudio de caso ya que centra su unidad de análisis en la IncubESS, que comprende el equipo de gestión y 30 unidades productivas ubicadas en las ciudades de Tandil, Olavarría, Azul y Necochea/Quequén (todas ciudades de tamaño intermedio de la Provincia de Buenos Aires, donde la UNICEN concentra su mayor

influencia). Se trata, asimismo, de una investigación exploratoria, con metodología cualitativa y de tipo sincrónico, con fase de campo y análisis comprendida originalmente entre marzo 2019 y diciembre 2020. Las técnicas para la recopilación de datos consisten en análisis documental, observación no participante en rondas de trabajo, espacios de formación, ferias de comercialización, entre otros espacios y, entrevistas abiertas, en una primera fase y semiestructuradas en una segunda.

Es preciso aclarar en este punto, que dado que el cronograma del proyecto original preveía realizar la mayor parte de la investigación de campo primero con el equipo de gestión y luego al interior de las unidades productivas, y que a partir de la pandemia covid-19 la segunda parte de las indagaciones se vio suspendida a partir de marzo de 2020, se decidió luego de un plazo de tres meses de espera e incertidumbre, que algunas de estas técnicas debían intentar reformularse, incorporando de tal manera, cuestionarios auto-administrados con apoyo a distancia por parte de los investigadores. Esto, si bien, no era lo previsto y menos aún, se hubiera diseñado así para el tipo de emprendimientos de que se trataba, con el apoyo del equipo de gestión de la incubadora y la buena voluntad de los participantes fue posible obtener una cantidad y calidad de respuestas que revelaron algunos indicios sobre el tránsito de los procesos asociativos estudiados en

ocasión de la pandemia, que son discutidos hacia el final de los hallazgos. Aunque esto forma parte de lo que podría informarse como cuestiones emergentes durante el proceso de investigación, se ha creído pertinente incluirlo aquí porque este hecho tiñe toda la segunda fase de planificación de cuestiones a indagar e instrumentos a emplear, y por supuesto, impacta en la posibilidad de informar resultados.

### **Marco conceptual: Incubadoras de la Economía Social y Solidaria**

El concepto de “Incubadora” en el ámbito universitario y en un sentido general, surgió en la década de los 50 en Silicon Valley, California, Estados Unidos, a partir de las iniciativas de la Universidad de Stanford<sup>1</sup>. El objetivo era promover la transferencia de tecnología hacia el sector privado, así como crear nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente en el sector electrónico. En Europa, por su parte, las incubadoras surgieron en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimuló la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero. Paulatinamente, iniciativas de incubar empresas desde el ámbito universitario fueron apareciendo en otros países de Europa y América Latina, y hoy por hoy, es posible encontrar casos de incubación empresarial dentro de la educación superior en Canadá, Brasil,

---

<sup>1</sup> Referencia recuperada del Observatorio de la Economía Social y Solidaria, Universidad Nacional de

Quilmes (12 -04 - 2018). Disponible en: [www.observatorioess.org.ar](http://www.observatorioess.org.ar)

México, Argentina, Colombia y España, entre otras economías del mundo (Perez Muñoz y Hernandez Arteaga, 2020).

Así, entonces, la propuesta inicial de la incubación de carácter asociativo -y esto se ve con toda claridad en la experiencia brasileña- se originó a partir de la concepción de “transferencia de tecnología”, inspirada en incubadoras de empresas, aunque orientada a emprendimientos de tipo popular/cooperativo (Singer y Souza, 2000). Sin embargo, a poco de andar quedó claro que este tipo de incubadoras surgían de otras problemáticas, perseguían otros fines y que por ende, necesitaban de metodologías, marcos normativos y acciones diferentes a las tradicionales. Concretamente, las incubadoras de emprendimientos asociativos se han originado como forma de atender a los desafíos que trae aparejados un contexto de exclusión y desempleo (Sarria Icaza, 2015) que no logran ser atendidos ni por el Estado ni por el mercado, y por ende, han debido partir de la co-construcción de un “saber hacer” en una comunidad dada, trabajando en forma asociativa y articulada con distintos actores de la sociedad en la producción y comercialización de productos y servicios y en la gestión de otros asuntos comunes (Mayoral, *et. al.*, 2019).

En Latinoamérica, la experiencia más relevante se ha dado en Brasil, donde en el año 1996 surgió la primera incubadora de emprendimientos económicos solidarios, en la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ) con participación de profesores, alumnos y técnicos vinculados al ámbito de la ingeniería

y de la investigación tecnológica, con el propósito de incentivar y acompañar la formación de cooperativas de trabajo en poblaciones vulnerables (Mayoral, *op.cit.*, Cruz, 2005; Ghibaudi, 2009). En los años siguientes diferentes universidades brasileñas comenzaron a llevar a cabo iniciativas similares, bajo la misma denominación de aquella primera experiencia: Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), basadas todas ellas en los principios de la Economía Social y Solidaria y el Cooperativismo, aún con la dificultad que implica el acuerdo sobre lo que se entiende por tal denominación hasta el día de hoy (Cattani *et al.*, 2009). A partir de ahí, y más allá de algunas divisiones internas entre redes que agrupan a las incubadoras, el fenómeno de incubación universitaria de emprendimientos en ESS no ha dejado de crecer en Brasil, constituyéndose la figura de la ITCP como una unidad académica interdisciplinaria de enseñanza, investigación y extensión, cuyo objetivo radica en integrar el medio universitario y los grupos de trabajadores que intentan emprender sus proyectos económicos en forma colectiva y solidaria, como así también apoyar la formación y consolidación de tales emprendimientos, al tiempo que la universidad se transforma en tanto institución. Todo a través de procesos intensivos de intercambio de conocimientos prácticos y teóricos, así como de construcción compartida de nuevos conocimientos por parte de la incubadora y de los grupos de trabajadores asociados (Cruz, *et al.*, 2011).

Rápidamente, la iniciativa se extendió y actualmente, se puede observar la existencia de este tipo de incubadoras en la Universidad de la República (Uruguay) y otra en fase inicial en la Universidad de Puerto Rico (Recinto Río Piedras).

Particularmente en Argentina, se registra incubación de estas características en distintos ámbitos universitarios, aunque sin duda, es de destacar el caso de la Universidad Nacional de Quilmes, en especial por el carácter sistémico e integral de las formas de vinculación universitaria que se han puesto en marcha a partir de sus diferentes programas, todas experiencias interesantes que han producido transformaciones en el contexto social, político y cultural a través del conjunto de prácticas que construyen comunidad en forma colaborativa (Pastore 2019, Chiroque Solano y Niño, 2019).

Finalmente, en materia de investigación y creación de teoría derivada de la experiencia comparada, se observa que a pesar de lo reciente de las exploraciones y de que se trata de una tarea claramente más orientada a la extensión que a la investigación, las incubadoras de proyectos comunitarios son lugares de reflexión académica. Con todo, los consensos son difíciles en razón de la especificidad de las situaciones consideradas. Esto es, más allá de ciertos principios y formas de actuación general que las incubadoras suelen compartir, la realidad de cada ámbito, la idiosincrasia de los sectores considerados, la vinculación institucional, la tradición de las universidades, su tamaño, etc., son variables que parecen influir fuertemente en las

metodologías concretas de incubación y seguramente esto ha incidido en que no sea posible contar con un marco teórico ensamblado sino más bien que la teoría consista en un conjunto de experiencias, cada una con sus especificidades. En palabras de Cruz (2004):

(...) la incubación se produce en un espacio social y pedagógico que articula el encuentro de dos "mundos" distantes: el mundo del saber científico, concentrado en las universidades, y el mundo del saber popular, de los trabajadores y de sus experiencias de vida. En cada ITCP se produce un encuentro distinto, pues cada universidad comporta un sistema más o menos singular de relaciones con la comunidad, de estructura de poder, de correlaciones internas de fuerzas políticas y proyectos, de estructuras de trabajo, en fin, una "cultura académica e institucional" propia. Y porque en cada microregión de cada ITCP hay, también, características específicas económicas, culturales, de relación política de la comunidad, etc. Entonces, la incubación de cooperativas aparece en la intersección de dos espacios sociales: la universidad y la comunidad" (pp. 53-54).

Es por ello que el análisis de casos parece ser la metodología más adecuada de abordaje de estas experiencias, para que luego de relevadas entren en diálogo unas con otras, en la búsqueda de alternativas eficaces para sus problemas específicos y para que en un futuro sea posible construir este marco teórico tan necesario, pero hoy todavía en ciernes

## Resultados y Discusión de resultados

A continuación, se aborda el caso de IncubESS y los principales hallazgos obtenidos en el marco del proyecto de investigación arriba citado. Hasta el momento, se ha podido trabajar con información secundaria proveniente de las páginas web del Programa ESS, con notas de prensa en medios locales y regionales, así como con información primaria proveniente de la observación no participante realizada en dos ferias de ESS, un espacio formativo, dos encuentros grupales estilo asamblea, y dos reuniones de trabajo del equipo central (esto es, sin asesores externos). Por otra parte, y como ya se dijo, se logró completar la ronda de entrevistas a los miembros del equipo de gestión, que habían sido previamente seleccionados en el diseño de investigación y más de la tercera parte del relevamiento a los referentes de las unidades productivas en base a cuestionarios autoadministrados en condiciones de aislamiento preventivo y obligatorio debido a la pandemia COVID-19,

### **IncubESS UNICEN: Caracterización general**

El marco institucional de IncubESS se sitúa en el ámbito universitario. Más concretamente, IncubESS ha sido una iniciativa del Programa de Economía Social y Solidaria de la Secretaría de Extensión de la UNICEN, el Programa de Economía Social, Solidaria y

Popular (PESSyP) de la Facultad de Ciencias Sociales, en articulación con la Asociación Pastoral Universitaria de Tandil, cuyo objetivo general ha sido generar -desde la universidad- un espacio para la reflexión, la difusión y la acción en relación a la Economía Social y Solidaria y cuyos objetivos particulares han consistido en: 1) Desarrollar estrategias de comunicación orientadas a la visibilización y reconocimiento de la ESS en la región; 2) Impulsar acciones de capacitación, formación y fortalecimiento para emprendedores, productores y organizaciones de la ESS; 3) Colaborar en la creación de espacios de comercialización desde la perspectiva del comercio justo y el consumo responsable; 4) Contribuir a la formación de profesionales capaces de aportar sus saberes técnicos desde el compromiso con la construcción de la propuesta de la ESS; 5) Promover y participar en procesos de integración y organización a escala local, regional, nacional y latinoamericana y 6) Generar proyectos de investigación aplicada en torno a temáticas de la ESS. Esto se traduce en más de diez años de trabajo en cinco áreas: 1) Capacitación y formación; 2) Comunicación, visibilidad e institucionalización de la ESS; 3) Organización y fortalecimiento del sector; 4) Comercialización y consumo responsable y 5) Investigación aplicada<sup>2</sup>.

En este sentido, y a título de ejemplo pueden mencionarse acciones como: La Cátedra de Cooperativismo y Economía Social y

<sup>2</sup> Referencia recuperada del Programa de Economía social Solidaria, UNICEN (22-02-2021). Disponible en

<http://www.programaess.com.ar/tema/incubessunicen/>

Solidaria, la Campaña “Ponele un 10 a la Economía Social y solidaria”, la Mesa de la Economía Social y Solidaria de Tandil, las Ferias de Economía Social y Solidaria, el proyecto ConSuma Dignidad, la Canasta Sindical, etc., como así también herramientas y adecuaciones de herramientas específicas en tiempos de Pandemia de Covid-19: Ciclos de formación, webinars, el proyecto ConSuma Responsabilidad (transformación del proyecto ConSuma Dignidad para incluir medidas sanitarias de prevención de contagios), entre otras. IncubESS se orientó así a potenciar, fortalecer y consolidar procesos de trabajo autogestionado en las localidades de influencia de la UNICEN, con especial hincapié en las ciudades de Tandil, Olavarría, Azul y Necochea/Quequén, priorizando iniciativas asociativas y con potencial cooperativo, como emprendimientos familiares/asociativos sin formalizar, cooperativos o empresas recuperadas. Particularmente, dos dimensiones han sido las principales: una, específica, para cada unidad productiva participante y otra, general, para todo el campo de la economía social y solidaria regional y en consecuencia, han sido también dos los focos estratégicos. En cada unidad productiva: realizar aportes para mejorar las dimensiones de la producción, comercialización, logística y distribución, comunicación, gestión administrativa contable y jurídica. En la región: fortalecer y favorecer la construcción de nuevos mercados para la ESS, elaborar de forma participativa marcos normativos y legislación adecuada para el sector y desarrollar estrategias de

comunicación para un mayor reconocimiento de los valores y prácticas cooperativas.

En cuanto a la experiencia concreta de organización, es posible destacar algunos elementos que sirven a su caracterización. En primer lugar, es importante describir su equipo de trabajo, conformado por un coordinador general, responsable del seguimiento y la revisión de las actividades planificadas en general, una coordinadora en la sede de Olavarría, responsable del seguimiento de las actividades en dicha ciudad y en Azul, técnicos/as especializados en temas de comercialización, una asistente legal y contable, un coordinador general de tutores responsable del acompañamiento de las prácticas y la participación de tutores y 6 tutores capacitadores, quienes además de acompañar a las unidades productivas aportan a la revisión permanente de las planificaciones previstas de acuerdo a sus perfiles técnicos específicos. Un segundo elemento hace referencia a las actividades realizadas por la incubadora con las distintas unidades productivas, las cuales pueden ser agrupadas en 5 ejes generales: asociatividad interna, procesos y espacios productivos, gestión administrativa, comercialización y acceso a mercados y aspectos legales y tributarios. Finalmente, es importante agregar que la incubadora ha desarrollado sus actividades en el marco de una Red de Incubadoras Sociales, impulsada por el Programa de Incubación Social y Fortalecimiento, del Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación, en asociación con el Programa Nodos de Innovación Social,

del Ministerio de Producción, en virtud del cual se pusieron en funcionamiento más de quince incubadoras en distintos lugares de la Argentina.

### **Hallazgos preliminares**

A pesar de que la investigación aún está en curso, es posible dar cuenta de algunas primeras claves en relación a la naturaleza de las problemáticas principales que aborda la incubadora y a este aspecto se refiere el presente apartado, apoyado considerablemente en las entrevistas y observaciones realizadas.

#### **- La complejidad y las tensiones**

Una de las características que pueden encontrarse en las Incubadoras de proyectos comunitarios es que operan a nivel micro, tratando de hacer más eficientes a los emprendimientos a los que alberga, pero también, a nivel macro y meso, procurando crear escenarios más favorables para la economía social y solidaria en general. Este es también el caso de IncubESS UNICEN que ha trabajado en emprendimientos puntuales, pero también en procesos de tipo transversal, participando en la construcción de nuevos mecanismos de comercialización, marcos normativos específicos y estrategias de comunicación para la ESS. Sobre este aspecto, resalta la propuesta de abordar la dinámica territorial en clave de prefiguración de lógicas y valores asociados a la ESS, lo cual supone intervenir sobre las condiciones socioeconómicas que se constituyen en condiciones sistémico-estructurales.

Este es un primer hallazgo que emerge del análisis del accionar de la incubadora y también es puesto en palabras en muchas ocasiones por el equipo de gestión. Así, durante una entrevista realizada al coordinador de la incubadora, surge lo siguiente:

Históricamente los programas de incubación están más asociados a una idea de negocios, que se apoya, y luego despega. Esta incubadora no es así. A nosotros nos moviliza otra cosa: la economía, el trabajo, la sociedad... Incubar en clave de economía social debe necesariamente discutir el escenario, y contribuir a crear otro modelo de economía, de trabajo, de sociedad, etc. (...) No se trata sólo de (...) cada unidad productiva, tenemos que dar una discusión del escenario, que apunte a lo comunicacional, a lo simbólico, a lo normativo, etc. (...) Siempre estamos "hamacándonos" entre estas tensiones. A esto es un poco a lo que nos dedicamos" (M. Pearson, comunicación personal, 10-04-19).

En esta dinámica, los procesos prefigurativos adquieren particularidad en relación con la producción, el trabajo, la comercialización y el consumo, lo cual supone instalar lógicas vinculadas a la autogestión, la democracia participativa, el cuidado del ambiente, la equidad y, en estrecha relación, la construcción de una ciudadanía crítica. Todo lo anterior implica gestionar con diversas variables interrelacionadas, con la presencia de otros actores sociales trabajando en forma articulada y, finalmente, promover acciones alternativas en torno a los marcos normativos

vinculados. Nuevamente, esta tensión aparece en la retórica de la coordinación intermedia general de la propuesta, en tanto se afirma que:

Hay una necesidad de atender al nivel micro, esto es, estar muy cerca de las unidades productivas, incentivando, acompañando, formando, etc. pero esto no es suficiente, ni es tampoco el posicionamiento que pretende tener la incubadora. Hace falta un segundo nivel, el nivel meso, que debe atender a la construcción de procesos que sean transversales a estas unidades, tales como la comercialización y la comunicación. Y finalmente, también es necesario trabajar a nivel macro, en la construcción de equipos con participación de personas e instituciones, que vayan más allá de la incubadora, en la creación y consolidación de la misma y de un proyecto que construya un actor político que discuta otra forma de economía y de sociedad. En ocasiones, en el día a día, la saturación de demandas de corto plazo y de nivel micro, conspiran contra el avance en el nivel meso y macro (M. Larrondo, comunicación personal, 24-05-19).

Nótese cómo se van perfilando procesos de incubación muy distintos a los de una incubadora tradicional, donde a partir de una idea, que es acompañada, se fortalece un proyecto, pero con un mercado que es fuertemente un dato de la realidad. Aquí, por el contrario, ese mercado debe ser co-construido en forma participativa, lo que apunta inevitablemente a la necesidad de generar entornos colaborativos tanto hacia

adentro como hacia afuera de la propia incubadora, donde por otra parte, los límites se hacen difusos. El desarrollo de Capital Social externo a través de la generación de redes y de Capital Social interno a partir de los aprendizajes compartidos y en definitiva, de un recurso tan valioso como la confianza, son así, dos ejes estratégicos y dos caras de una misma construcción necesaria. De alguna manera, es a este segundo aspecto, al que se refiere el coordinador en su próxima intervención:

Entre las capacitaciones internas hacemos talleres que llamamos de “equipos poderosos” donde los resultados son muy buenos. Hay tutores que hacen el seguimiento en torno a las unidades productivas, gestión administrativa, comunicación, diseño, etc. y tenemos reuniones mensuales de todo el equipo para coordinar todo esto. Finalmente, la participación de los estudiantes en los proyectos de extensión es algo muy enriquecedor. Implica un proceso de reciprocidad. Se fortalece el espacio institucional... (M. Pearson, comunicación personal, 10-04-19).

#### **- La cuestión de la racionalidad medios-fines**

Un segundo hallazgo importante es la preocupación por la racionalidad instrumental más adecuada, así como la presencia de una racionalidad instrumental ex-ante y otra, ex-post, en algunos aspectos un poco diferente, producto de los aprendizajes emergentes.

Esto era de esperar: una cosa es planificar y otra, accionar, máxime cuando se está ante

un desafío complejo y dinámico, por naturaleza, además de inédito a nivel local y regional. Es por ello, que a continuación se mencionan y analizan algunos elementos que ponen el foco en cuestiones de diseño, que dan cuenta de un efectivo proceso de gestionar, que a la vez podría re-pensarse de cara a otra experiencia similar en el futuro atendiendo, por supuesto, a las nuevas situaciones de contexto que pudieran surgir. En este particular, se pondrá el foco en las reflexiones surgidas de asesores externos y tutores de los emprendimientos, a título ejemplificativo. Uno de los aspectos -aunque no el único- en donde estos elementos se ven con claridad es en la problemática de la comercialización. Esto es, la idea de incubar territorios abarca, entre otras cuestiones, la construcción de redes para comercializar productos y como es sabido, la economía social y solidaria opera en un mercado que no es social ni solidario, en donde la naturaleza aún poco conocida y valorada de sus prácticas (precios justos, compromiso con el ambiente, equidad de género, etc.) son también poco diferenciadas y poco valoradas por parte del consumidor promedio, o bien, si son conocidas y valoradas, la relación precio-valores y costumbre-valores, hace inclinar la balanza hacia el precio y las costumbres de compra tradicionales. Por lo tanto, el desafío de crear espacios de comercialización es central.

Sin embargo, y éste es el punto: en el caso que nos ocupa, los asesores en comercialización actuaban hacia uno de los frentes con organizaciones

comercializadoras, pero no hacia el otro, es decir con las unidades productivas, salvo que surgiera del diagnóstico del tutor que era responsable de realizar el seguimiento del emprendimiento en cuestión o del coordinador de la incubadora. Esto si bien apuntaba a un ordenamiento interno centralizado se traducía en una distancia con los actores de base, con impacto en la efectividad de las propuestas a raíz de las demoras e intermediación en las comunicaciones.

En este sentido, una de las personas asesoras en comercialización comentaba en oportunidad de la realización de una entrevista en profundidad:

La idea de “incubar territorios” estuvo desde el principio. Fue parte de la redacción y parte de la propuesta...lo que sí quedó claro desde el principio fue que iba a hacer áreas en las que no íbamos a tener intervención directa con las unidades productivas salvo que los tutores o la dirección lo solicitaran. Entonces, la tarea principal fue trabajar con las comercializadoras. En algún momento, nos dimos cuenta de que crear nuevas redes nos excedía y entonces, empezamos a trabajar con redes de comercialización cooperativas, y tratar de que los actores locales se sumaran. (L. Farcy, comunicación personal, 30-12-19).

Nótese cómo se enfrentan la cuestión del diseño organizacional y los procesos a partir de una de las tantas formas posibles que asume la racionalidad medios-fines en un caso en particular, tal que, obliga a una reformulación en oportunidad de la realización misma de la tarea, en este caso por los

asesores y la coordinación general e intermedia.

En términos recurrentes se observa cómo la emergencia de las situaciones se enfrenta al diseño y lo reformula, en todo o en parte, y cuando no es posible hacer esto, se pagan costos en términos de mantener la racionalidad ex ante mientras se aprende en el proceso y se duda de si la opción elegida era la mejor disponible. Esto es propio de lo que se entiende por gestionar y aquí, efectivamente, sucede y, justamente, de esta gestión, es de lo que se pretende dar cuenta en este apartado. Puesto en otras palabras, la incubadora fue, efectivamente, gestionada y de alguna manera, es posible traer a colación al respecto aquel comentario: “*A esto es un poco a lo que nos dedicamos*” del punto anterior.

#### **- La construcción de valores en situación de diversidad**

Como tercer hallazgo exploratorio emerge la necesidad de construir a partir de la diversidad, tanto al interior del equipo de gestión como en la incubadora entendida como un todo y siempre buscando hacerlo desde la co-construcción de valores de gestión cooperativa. Si bien, esto puede leerse entre líneas en las distintas entrevistas realizadas, es en las palabras de quien trabajó activamente en la asociatividad, que puede apreciarse más claramente.

Yo fui convocada para el rol externo de asesoramiento legal de las unidades productivas, pero si bien cumplí con ese rol, mi foco está puesto ahora en el coaching de

cooperativas, y uno de los ejes era la asociatividad interna, entonces yo amalgamé el asesoramiento legal con el acompañamiento a los equipos para organizarse como tales (M.E. Gorchs, comunicación personal, 03-01-20).

Para explicar más adelante:

...la asociatividad interna que normalmente se da por un hecho, y que es lo que menos se percibe como un problema, fue lo más fuerte, lo más requerido y lo más demandado y es difícil que se auto perciba sobre todo en grupos que vienen trabajando hace tiempo que piensan que esa parte ya la tienen resuelta, que ellos necesitan formalizarse, por ejemplo. Sin embargo, cuando empezás a trabajar en la formalización te das cuenta que el grupo no está consolidado, que los roles no están definidos, que no conocen cómo es el sistema cooperativo, que no tienen las prácticas para llevar a cabo una cooperativa, en una gestión democrática, no tienen los hábitos y no los tienen porque no nos enseñaron eso. Entonces básicamente el trabajo estuvo enfocado en eso, y fue fantástico porque se generaron transformaciones muy importantes. (M.E. Gorchs, comunicación personal, 03-01-20).

Talleres genéricos, talleres específicos, prácticas de escucha activa, explicitación en grupos del tipo y calidad de las conversaciones, asistencia a demanda en algunas de las unidades productivas, intervenciones estratégicas en reuniones del equipo de gestión, son algunas de las

herramientas utilizadas para trabajar (y vivir) esta filosofía de acción. Si se vuelve atrás en la lectura de los presentes hallazgos, se observará que la importancia de estos talleres es resaltada también en los dichos de la persona a cargo de la coordinación de la incubadora. En oportunidad de una de las últimas reuniones del año 2019, donde la temática principal era la evaluación de la puesta en marcha del así llamado “Sello de la ESS”, consistente en una certificación que otorgaba la incubadora a determinados proyectos, se generó una reflexión colectiva y allí volvió a aparecer la cuestión de cuánto costó formarse como equipo. Básicamente, los participantes coincidieron en que no dimensionaron lo importante que era conocerse trabajando y que se pusieron a realizar la tarea enseguida, cuestión que algunos vivieron con una cierta ansiedad, que, más tarde, invitó al grupo a tomarse el tiempo para recuperar activamente esa dimensión social pasada por alto. Esto último fue resumido por M.E. Gorchs en tres palabras: *“Estábamos construyendo confianza”* (Comunicación personal, 25-10-19). Por otra parte, unos días más tarde, en oportunidad de la realización de la feria navideña, el coordinador de tutores y unidades productivas lo dijo con otras palabras y apuntó también no sólo a un modo de hacer y de ser sino a la construcción de conocimiento:

¿Sabes qué es esto, todo esto que estamos generando con el grupo, nosotros, esta forma de trabajar, las reuniones, todo esto? Es una tecnología social. Uno piensa en la tecnología como algo duro, pero esto

también es una tecnología, es una tecnología social (M. Larrondo, comunicación personal, 08-12-19).

Opinión que, por supuesto, es compartida por los autores de este trabajo, que justamente pretenden dar cuenta de esta construcción colectiva no sólo para comprender el caso en cuestión sino para contribuir a la generación de tecnologías sociales que puedan ampliar el universo de tecnologías disponibles en el sector ESS.

Es importante en este último punto, una referencia explícita a los fundamentos de los valores que se están tratando de construir, puesto que existen diferentes miradas sobre la economía social que deben ser atendidas, aún entre personas que creen compartir una manera de hacer y de ser en el mundo. Ante la pregunta específica de “¿qué es para vos la economía social y solidaria?” se obtuvieron distintas respuestas y distintas reacciones, desde las más racionales hasta las más emotivas y este es un punto a tener en cuenta en esta construcción. Así por ejemplo, sobresale la necesidad de diferenciar la propuesta de trabajo que se está trabajando respecto de la lógica capitalista hegemónica, cuestión que se expresa en respuestas que han priorizado al ser humano en la economía, así por ejemplo: “a diferencia del capitalismo que pone como centro que el capital se reproduzca, la economía social y solidaria debe ser capaz de generar puestos de trabajo dignos, sustentables, sólidos, y que no dependan incluso a veces de la organización que los genera” (L. Farcy, comunicación personal, 03-01-20), o aquella de una tutora

que afirmó que constituye una “una forma de hacer la economía pero sin tener el capital como principal objetivo” (S. Palermo, comunicación personal, 26-12-19), donde en cambio, el fin sea el bienestar de las personas, sus familias y sus entornos. Una vez más, es posible continuar dando ejemplos de respuestas específicas, como la de M. Pearson, cuando señaló: “la economía es una sola y esta está en manos de los capitales concentrados o en manos del pueblo. La economía es social, la diferencia está en ser social para ser de lucro o ser social para ser solidaria.” (comunicación personal, 13-12-19) o la de otro integrante de la incubadora, M. Larrondo, quien afirmó: “Es una manera de hacer economía que pone al ser humano en el primer escalón, como prioridad.” (Comunicación personal, 03-01-20), para enfatizar con emoción en otra oportunidad: “La economía social y solidaria es “transformadora”. (Comunicación personal, 13-12-2020). Se podrían agregar ejemplos, pero en cualquier caso, está claro a esta altura, que en la incubadora se presentaban distintas visiones acerca de la ESS y sus fines últimos, algunas más concretas, otras más idealistas, algunas más racionales, otras más emocionales, algunas más acríicas otras más críticas, que, si bien no constituyen una cuestión problemática, sí es un elemento que agrega complejidad y tensiones, cuestión que ya ha sido tratada más arriba.

**- Sobre las unidades productivas: trayectorias y problemáticas**

Aproximarse a las trayectorias y problemáticas que atraviesan las unidades productivas incluidas en la experiencia de la IncubESS supone considerar, por un lado, la realidad cotidiana de estas experiencias en el marco de la economía en las cual se insertan y, por el otro, identificar y caracterizar los impactos que la Pandemia Covid-19 generó en las mismas.

En términos concretos la incubadora ha acompañado a 30 unidades productivas autogestionadas, entre las cuales se hallan cooperativas y emprendimientos asociativos en vías de formalización que se desarrollan en los sectores de alimentos (3), cerámica (2), hortícola (3), recuperadores (1), textil (4), metalúrgica (2), software (2), espacios asociativos de comercialización (6), cultura (5), servicios (1) y salud (1). Si se atiende a la ubicación de estas unidades productivas, se observa que 15 se encuentran en Tandil, 9 en Olavarría, 4 en Azul y 2 en Necochea/Quequén.

La primera observación que puede hacerse respecto del recorrido y estado actual de estas experiencias, es que sintetizan la trayectoria de un amplio sector de la economía atravesado por dificultades cotidianas producto de lógicas y racionalidades instauradas a nivel societal a partir de la configuración y consolidación del llamado régimen de acumulación flexible (Harvey, 2008), régimen que ha supuesto la alteración planetaria en las lógicas de producción y reproducción social y que, simultáneamente, marca los límites y posibilidades de las

acciones llevadas a cabo por las prácticas prefigurativas que se procuran consolidar.

En particular, de la sistematización de las dificultades identificadas en este caso, surgen cuatro ejes centrales, que pueden ser desagregados analíticamente, pero que también, no sólo están estrechamente articulados, sino que se refuerzan mutuamente. En primer lugar, sobresalen dificultades vinculadas a las condiciones físicas necesarias para llevar a cabo los proyectos productivos, cuestión que se expresa en la falta de espacios propios para la producción o la falta de adecuación de los mismos a las necesidades de la unidad productiva. En segundo lugar, se observan cuestiones vinculadas a requerimientos de gestión sustantiva pero también burocrático-administrativo-contables, tales como el encuadramiento de una figura legal, la confección de balances y actas de reuniones, el registro de determinado tipo de información en forma ordenada y sistemática, etc., en general, elementos ajenos a este tipo de experiencias poco formalizadas, y que suelen traducirse en una cuasi-imposibilidad de facto de poder ser cumplimentados. En tercer lugar, sobresalen aspectos relacionados a distintos momentos del proceso productivo y de comercialización de bienes y servicios, donde la capacidad de llevar a cabo de manera sólida y calificada determinadas propuestas productivas y/o de servicios es tensionada por la necesidad de revisar y/o actualizar las estrategias de comercialización para el mercado, principalmente en lo que respecta a la comunicación, logística, movilidad y llegada

al territorio local y regional. Finalmente y en cuarto lugar, se identifican dificultades asociadas a la conformación de los equipos de trabajo, cuestión que se expresa en términos cuantitativos y cualitativos: cuantitativos, por la delimitación de la cantidad de personas involucradas, la continuidad en el transcurrir de las experiencias (con el consiguiente impacto en la estabilidad y crecimiento de la capacidad de producción), etc., y cualitativos, por la necesidad de abordar la grupalidad y asociatividad interna, tanto respecto de la identidad y pertenencia con la propuesta como de aquellas dimensiones vinculares entre los integrantes. Consecuentemente, por todo lo anterior es posible afirmar que las dificultades cotidianas de las unidades productivas obligan tanto a redefinir estrategias de trabajo como así también a orientar acciones estratégicas hacia el contexto en el cual se insertan, pues muchas de las cuestiones consideradas conducen a la necesidad de alteraciones materiales y normativas en el escenario de referencia. Asimismo, esto supone pensar (y repensar) lógicas de trabajo y acompañamiento en cuestiones de comercialización, identidad, costos, rentabilidad, sustentabilidad, producción, entre otros aspectos, que no remitan a la adaptación de patrones propios de la racionalidad económica predominante (ni instrumental ni sustancial), sino que partan de la co-construcción de una propuesta alternativa donde los aspectos considerados tengan en esencia una lógica y una

racionalidad diferentes, cuestión que remite a los puntos anteriores de este apartado.

Avanzando en la consideración de las problemáticas que impuso la Pandemia de Covid-19, las exploraciones realizadas permiten apreciar que, al igual en términos generales en la sociedad argentina, los principales impactos se encuentran asociados a desigualdades y precarizaciones pre-existentes (Kessler, 2020; Assusa y Kessler 2020). En la particularidad de las unidades productivas relevadas, se observa que las principales dificultades están asociadas a los procesos de comercialización de productos/servicios. Esta cuestión es fácilmente vinculable con el Aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), y luego con el Distanciamiento social, preventivo y obligatorio (DISPO), establecidos como medidas preventivas y de protección sanitaria, en tanto alteración de la posibilidad de sostener canales o mecanismos vigentes para la venta de productos/servicios, que obligó a una reconfiguración total y sustancial tan pronto como la naturaleza de estas reglamentaciones se volvió una realidad no contingente. En el marco del “Quedate en casa” y bajo estas reglamentaciones de aislamiento y distanciamiento, la venta ambulante y la participación en mercados comunitarios/ferias solidarias y en locales comerciales fueron las modalidades más afectadas, en tanto las restricciones a la circulación y a la apertura de locales no esenciales fueron impedimentos objetivos para la comercialización cotidiana. Como contrapartida, fue -y es- posible encontrar un

incremento de estrategias de venta asociadas a la presencia de intermediarios y, fundamentalmente, la incorporación de redes sociales y sitios web como modalidad para difundir y vender los productos/servicios. Por otro lado, parte de las dificultades instaladas por la Pandemia Covid-19 están asociadas al desarrollo del proceso productivo, principalmente por cuestiones de acceso a las materias primas y recursos necesarios para la producción, como así también por aspectos ligados al acceso al espacio productivo, sea porque estos espacios pertenecían a instituciones que fueron cerradas en la emergencia o porque no se podía cumplir con los protocolos vigentes, básicamente en lo que respecta a distanciamiento y acceso (capacidad del espacio reducida, personas de riesgo, acceso al transporte público, gestión y abastecimiento de materias primas, etc.). En los dichos de una de las referentes de las unidades productivas puede encontrarse el sentir compartido y generalizado, a este respecto:

La emergencia sanitaria nos obligó a tomar un receso al principio, luego de un par de meses tuvimos problemas para iniciar proyectos ya financiados y también con los nuevos que queríamos emprender, al día de hoy sigue sumando dificultades ya que cada nuevo proyecto requiere la elaboración de protocolos sanitarios y capacitar constantemente a los recursos humanos, lo cual significa un costo económico que antes no existía”

(Referente de Cooperativa de la Construcción, 23-11-2020)<sup>3</sup>.

Dos cuestiones más merecen ser señaladas en este punto. En primer lugar, las dificultades para disponer de los recursos necesarios para afrontar las retribuciones económicas, problemática estrechamente asociada a las dificultades de producción y de comercialización ya mencionadas. Al respecto, los referentes de las unidades productivas entrevistados mencionan mayoritariamente el acceso a prestaciones como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE)<sup>4</sup>, y a la prestación Asistencia para el trabajo y la producción (ATP) en menor medida; cuestión que se vincula al grado de formalización de las experiencias. En segundo lugar, vale destacar el impacto que la Pandemia Covid-19 tuvo en las tareas de cuidado, cuestión que investigaciones recientes ponen en evidencia como uno de los aspectos más críticos de la emergencia actual (Pautassi, 2020). Considerando aquellas personas que participan en las unidades productivas y tuvieron -y tienen- a cargo a niños, adolescentes y/o adultos mayores o personas con alguna situación de salud/enfermedad que genere dependencia, se observa que, frente al cierre de los espacios tradicionales de cuidado (instituciones educativas, centros de día, etc.) la resolución individual/familiar encontró dificultades para compatibilizar las tareas de

cuidado con las laborales, aspecto que en algunos casos se resolvió en cada unidad productiva durante la jornada de trabajo, aunque sin contar con un espacio de cuidado organizado.

### Conclusiones

A esta altura si hay algo que surge con claridad es la reiterada preocupación por la tensión sustantiva que surge de la incubación de procesos vs la incubación de emprendimientos: Tensión primaria y constitutiva de la incubación en economía social y solidaria. En otras palabras, lograr trascender la dimensión micro y poner la mirada “más allá”, sin dejar de atender el “más acá” –pues claramente, las unidades productivas deben ser rentables- aparece como uno de los desafíos centrales y más preocupantes, tanto más por cuanto no hay recetas ni caminos simples, sino que por el contrario, la vía para hacerles frente es construir y consolidar una red de actores, que comprenda a los equipos, pero que también los trascienda, experimentando, aprendiendo mientras se hace, rectificando y también, improvisando. En otras palabras, la red en términos estructurales y vinculares, es la dimensión estratégica de estos esfuerzos de construcción de capacidades sustantivas y/o dinámicas (Winter, 2003; Zahra *et. al.*, 2006) y es en ella, en tanto totalidad, pero también en cada nodo y en cada vínculo, que la

<sup>3</sup> La recolección de información en las unidades productivas se realizó garantizando reserva de identidad.

<sup>4</sup> Una caracterización del IFE se encuentra en Arcidiácono y Gamallo (2020)

racionalidad instrumental ex-ante se ve continuamente interpelada por la emergencia de nuevas situaciones ¿Por qué? Porque los problemas que enfrenta la ESS, las incubadoras de ESS y también los emprendimientos asociativos son problemas complejos y dinámicos que no se pueden abordar fuera de la red. Por eso, su permanente construcción y reconstrucción es un fin y es un medio. Así, acceder a fuentes de financiamiento, ganar en escala, construir alternativas de consumo solidario, producir innovaciones sociales con impacto en territorio, discutir marcos regulatorios, construir un actor político unificado, generar una cultura y una ética compartidas, etc., requieren de la capacidad y de la habilidad de articular esfuerzos con distintos actores de la comunidad local, con otras universidades, con distintos niveles del Estado, con grupos de investigación que trabajen en la temática, entre otros actores. Por otra parte, y para agregar una cuota más de dificultad, pero también de riqueza interpretativa, los fines últimos de la ESS pueden ser concebidos en forma diferente por los actores participantes y esto también . también necesita del diálogo constructivo.

Tener que convivir y gestionar tensiones no es algo nuevo en las organizaciones. Corto y largo plazo, dimensión técnica y dimensión humana, producción y comercialización, nivel micro y nivel macro, lo urgente y lo importante, lo operativo y lo estratégico, lo cuantificable y lo no cuantificable, el adentro y el afuera, la tarea y las personas, la dimensión económica y la dimensión simbólica, la cultura y la

política, son, entre otras, las diversas caras de las tensiones que pueden encontrarse en básicamente todos los niveles de análisis de "lo organizacional", y es por ello que, gestionar es gestionar tensiones. Esta es la esencia de la gestión y la opción estratégica es una opción acerca del tipo de tensión primaria sobre el cual se construye un proyecto. Trátese de redes, empresas, asociaciones, cooperativas o incubadoras, el desafío es convivir con una serie de tensiones, donde no hay un punto de equilibrio al que arribar, y donde cada vez que la balanza se inclina hacia uno de los extremos se generan costos en términos de su opuesto y entonces, en algún momento habrá que volver la mirada y atender a aquella demanda que quedó en suspenso, con lo cual en ese preciso momento ya la demanda de sentido opuesto empezará a generar sus propias disfuncionalidades, y así, en esta dialéctica es que se avanza.

Sin embargo, aquí hay algo más. Que el diseño de las soluciones para abordar estas tensiones implique la construcción de soluciones cada vez más complejas, con actores que se suman y otros que se retiran, con más y diferentes variables, con más tensiones, en escenarios difusos, es claramente, una de las características centrales de los sistemas de complejidad creciente. ¿Qué son los sistemas de complejidad creciente? Son sistemas dinámicos que en su proceso de adaptación generan complejidad. Tanto mejor es su adaptación, tanto más exitosos son sus procesos, tanta más complejidad generan. La

complejidad interna es así una emergente de sus propios procesos auto-organizativos y adaptativos, que al avanzar hacia el logro de sus objetivos produce la transformación y complejización del propio sistema. Parafraseando a Holland (2006), la complejidad es el resultado de la adaptación – siempre incesante e inacabada- de los sistemas.

Por otra parte, esta complejidad es por su propia naturaleza diferente y específica en cada caso. Este es aparentemente un dato hacia el que las primeras sistematizaciones teóricas están apuntando, pues si bien en los últimos años se han impulsado proyectos productivos colaborativos desde algunos ámbitos universitarios con algunos elementos comunes, que hablan de un cierta similitud institucional o comportamiento *mimético* (Di Maggio y Powell, 1983) aproximaciones preliminares permiten afirmar que los actores involucrados han debido diseñar herramientas de trabajo propias, con escasos soportes teóricos que les sirvan de ayuda concreta y con instrumentos usualmente diseñados para otros contextos de acción, con lo cual al desafío ya complejo *per se*, se ha sumado el proceso de adaptación y hasta de creación de los saberes socio-técnicos necesarios para el caso de que se trate.

Es intención de estos autores trabajar sobre la base de esta línea exploratoria de carácter incipiente que surge de estos primeros hallazgos, por cuanto de verificarse esta hipótesis las implicancias en términos de estrategia, construcción de capacidades

dinámicas, y formas de gestión tanto al interior como al exterior de la incubadora serían muy concretos, pues este tipo de sistemas no lineales producen ajustes continuos de sus elementos, que necesitan de procesos de coordinación, comunicación y control muy definidos pero también muy específicos. Finalmente, aquella especificidad unida a esta complejidad creciente permite conjeturar que es en la red y en el fortalecimiento de capacidades muy concretas -a la par que necesariamente inestables- donde deben buscarse las claves de la efectividad. Pero esta es una línea de trabajo a profundizar a futuro...

### Referencias bibliográficas

- Arcidiácono, P. y Gamallo, G. (2020). Ingreso familiar de emergencia: respuesta inmediata y debates futuros. En: Bohoslavsky, J. P. *Covid-19 y Derechos Humanos. La pandemia de la desigualdad* (457-473) Buenos Aires: Biblos
- Assusa, G. y Kessler, G. (2020). Reactivación de desigualdades y vulneración de derechos en tiempos de pandemia. En: Bohoslavsky, J. P. *Covid-19 y Derechos Humanos. La pandemia de la desigualdad* (373-388) Buenos Aires: Biblos.
- Cattani, A. *et al.* (2009). Dicionário internacional da outra economia. Coimbra: Almedina.
- Chiroque Solano, H. & Niño, L. (2019). La experiencia de la Incubadora Universitaria de Economía, Mercados y Finanzas Solidarias de la Universidad Nacional de

- Quilmes. *Otra Economía*, 12(21), 248-260. Disponible en <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14786>
- Cruz, A. (2004). É caminhando que se faz o caminho: diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. *Cayapa: Revista Venezolana de Economía Social*. 4(8), 36-55. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/622/62240803.pdf>
- Cruz, C. (2005). La problemática del seguimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, mayo-agosto, N. 54, 165-181. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/206/20605410/20605410.html>
- Cruz, A. et al. (2011). La Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares en Brasil: pasado, presente y desafíos de futuro. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*. 3, 1-27. Disponible en [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/revcesot/revcesot\\_n3\\_01.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/revcesot/revcesot_n3_01.pdf)
- Di Maggio, P y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 49, 147-160. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1>
- Ghibaudi, J. (2009) *Universidad y Economía Social Solidaria. El caso de la Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares*. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Asociación Latinoamericana de Sociología.
- Harvey, D. (2008). *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Holland, J.H. (2006). Studying Complex Adaptive Systems. *Jrl Syst Sci & Complex* 19, 1–8. Disponible en <https://doi.org/10.1007/s11424-006-0001-z>
- Kessler, G. (Coordinador) (2020). *Relevamiento del impacto social de las medidas del aislamiento dispuestas por el PEN*. Comisión de Ciencias Sociales de la Unidad Coronavirus COVID-19. MINCYT-CONICET-AGENCIA.
- Mayoral, L. et al. (2019) *Incubación de emprendimientos socioeconómicos en territorio: el caso de la incubadora de la Economía Social y Solidaria (IncubESS) de la Universidad Nacional del Centro (UNICEN)*. II Congreso Nacional de Economía Social y Solidaria. Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, Argentina. Disponible en: [http://observatorioess.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/Eje-10.-Innovacion-social-y-tecnologica-en-Economia-Social-y-Solidaria-convertido\\_3.pdf](http://observatorioess.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/Eje-10.-Innovacion-social-y-tecnologica-en-Economia-Social-y-Solidaria-convertido_3.pdf)
- Pastore, R. (2019). Estrategias de vinculación universitaria para el fortalecimiento de la economía social y solidaria. *Otra Economía*, 12(21), 231-247. Disponible en

<https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14787>

Pautassi, L. (2020). La crisis en la crisis: el derecho del cuidado como variable de ajuste. En: Bohoslavsky, J. P. *Covid-19 y Derechos Humanos. La pandemia de la desigualdad* (373-388) Buenos Aires: Biblos.

Pérez Muñoz, C. y Hernández Arteaga, I. (Eds.). (2020). *Economía social y solidaria en la educación superior: un espacio para la innovación* (tomo 1) Bogotá: Ed. Universidad Cooperativa de Colombia. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587602234>

Sarria, A. (2015). Prácticas cooperativistas en Brasil: la Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares y la economía solidaria en un contexto de crisis. En: Francisco Rhon, F (compilador) *Economía Solidaria: experiencias y Conceptos*. Serie Estudios sobre la economía popular y solidaria Contextos de la "Experiencias y Conceptos". Disponible en <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/56666.pdf>

Singer P y Souza, A. (Coordinadores) (2000). *A economía solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24(10), 991-995. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.318>

Zahra, S., Sapienza, H. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Luisa Mayoral es Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Titular e Investigadora en el Área de la Psico-sociología de las Organizaciones en el Centro de Estudios en Administración (CEA) de la Facultad de Ciencias Económicas y en otros proyectos de carácter interdisciplinario avalados por la Secretaria de Ciencia, Arte y Tecnología de la UNICEN.

Correo electrónico: [luisa.mayoral@econ.unicen.edu.ar](mailto:luisa.mayoral@econ.unicen.edu.ar)

Manuel W. Mallardi es Doctor en Ciencias Sociales, Docente-Investigador en UNICEN/UNMdP, e investigador CONICET en el Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (Ciepp).

Correo electrónico: [manuelmallardi@gmail.com](mailto:manuelmallardi@gmail.com)