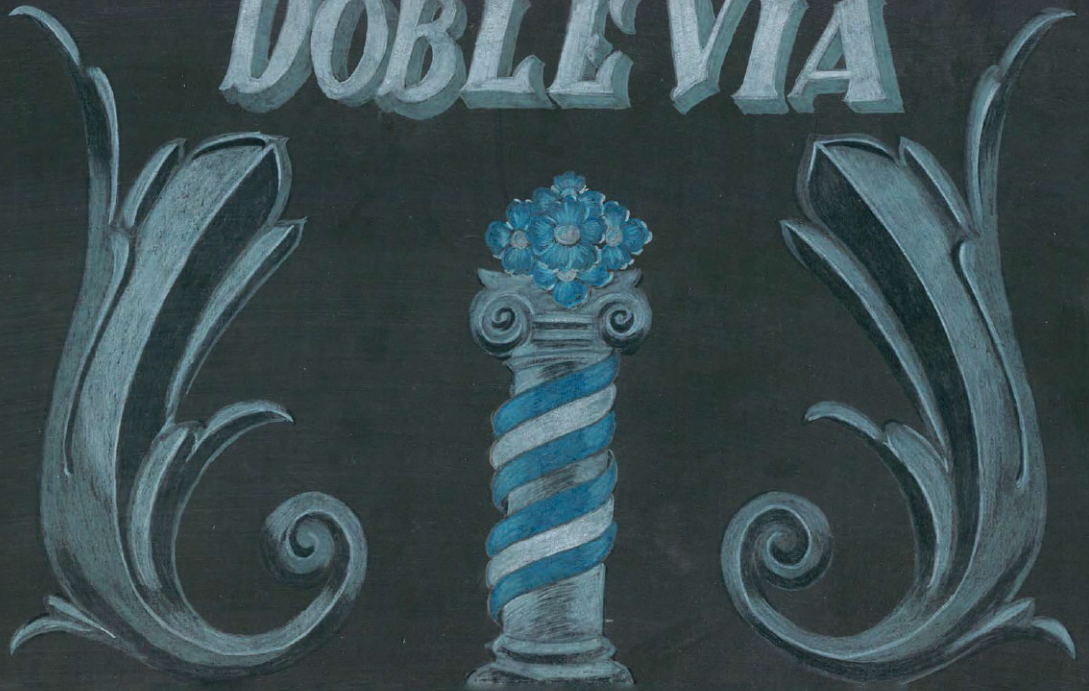


DOBLE VÍA



Universidad Nacional de la Plata

Facultad de Trabajo Social

Tesis de doctorado



DOBLE VIA

**El aporte de la Planificación Estratégica Situacional a la
extensión estatutaria de la Universidad Nacional de la
Plata**



Autora: María Bonicatto- Cohorte 2014

Director: Ramiro Segura

Codirector: Eduardo López

La Plata, marzo 2019

*Dedico estas páginas
a la memoria de Fabián Sislian
y de Chispa Tozzonotti,
incansables creadores de mundos*



Agradecimientos

Adoro este momento en la escritura, porque nos recuerda que nada hacemos solos. Está en el inicio pero supone un cierre, porque para agradecer me gusta esperar al final, para tomar dimensión real que solo pude llegar porque estuve acompañada. Esta tesis no sería sin la enorme generosidad de todas las personas que entrevisté o consulte, y aquellas que me ayudaron a contactarlos. Con algunas ni siquiera nos conocíamos. Muchas hicieron un gran esfuerzo en remontarse a etapas de la vida que tenían ubicadas en el olvido. Varias de las entrevistas empezaron con la frase, -uhh, teneme paciencia, déjame recordar-. Y cuando la memoria aparecía, era magia, traer al presente cientos de relatos, de explicaciones y descripciones que permitieron hacer de estas páginas algo especial, constituyéndose en un registro privilegiado de narraciones que colocan en la escena explicaciones posibles de nuestra historia reciente. Agradezco entonces a Fernando Tauber, Diego Deluchi, José Scelsio, Claudia Tello, Alejandro Verano, Adriana Boffi, Pablo Cincotta, Ramón Cieza, Adrián Brunini, Patricio De Urraza, Jorge Puppo, Inés Iglesias, Glenda Morandi, Lorena Bermúdez, Viviana Pichel, Marcela Oyhandy, Sergio Lazo, Marcelo Belinche, Leandro Quiroga, Carolina Mamblona, Liliana Galán, Caudia Banchoff, Jerónimo Pinedo, Daniel Tovio, Mario Almanza, Carlos Pettoruti. Maria Cristina Piro, Graciela Etchegoyen, Victoria Mc Coubrey, Guillermo Broglia y Ana Lamarche. Tampoco sería sin Houses y la declaración de la tesis de nivel 5. Sergio, Lorena y Mercedes,

me acompañaron, alentaron, escucharon y cubrieron, haciéndome sentir que esta era una empresa colectiva que traspasaba lo individual y le dieron a la tesis un sentido de proyecto que acumula institucionalmente un proceso que encaramos y sostenemos cotidianamente. En la figura de ellos agradezco a todo el equipo de la Prosecretaría de Políticas Sociales y a muchos secretarios y secretarías de extensión, compañeros y compañeras integrantes de equipos y del territorio que con su accionar cotidiano siguen consolidando prácticas universitarias que sostienen en el día a día la Doble Vía que define nuestro Estatuto. Muchos fueron quienes alentaron, preguntaron y son parte de este proceso que trabaja sobre años de experiencia de cientos de personas. Agradezco a las Aimalas, por las charlas, tardes de debates acalorados y búsquedas de sentido que constituyeron remansos increíbles para encontrar nortes que por momentos parecían perderse. Agradezco a Sote, que una vez más estuvo, leyó, devolvió fiel a su estilo y me permitió crecer en aprendizajes y comprensiones en ese maravilloso mundo que supone la planificación y el presupuesto. Agradezco a Margarita Rozas y su equipo por la paciencia, el acompañamiento constante y el aliento para concluir el proceso iniciado hace ya varios años. Ceci gracias por responder y acompañar las miles de preguntas que hice en estos años. A Ramiro y Eduardo por aceptar la dirección y codirección. A mis compañeros de gabinete a quienes consulte, enloquecí y conté a medida que aparecían, hallazgos, interrogantes y cuestiones varias que fueron escuchando pacientemente. Barlett, Ine, Claudio gracias por la escucha atenta. A Bruno y a Martín que hicieron que este documento no sea solo palabras, gracias a ellos aparecieron los dibujos y las búsquedas de sentido desde otras perspectivas. A Agustina por la letra y sus ideas que conectan texto con sentidos visuales.. A los estudiantes de quinto año de la Licenciatura en Trabajo Social, quienes constituyen la

inspiración permanente para seguir retroalimentando con estos procesos de aprendizaje, trabajo y escritura las prácticas de enseñanza que ponemos a jugar juntos todos los miércoles durante el año. A Carmela por su dibujo que le puso color a los días más largos del trabajo de campo. A Solís, que me escucho, me leyó, me aguantó en forma permanente en los días buenos y días malos que tuvo este proceso, encontrando las formas apropiadas para devolver y acompañar en tiempo real las distintas producciones que iba haciendo. Sin esta guía la cosa sería distinta. Gracias. A Manuel y a Martín que una vez más toleraron las horas frente a la computadora y las respuestas un tanto automáticas cuando la madre se convierte en tesista y adopta esa extraña forma de escindirse del mundo que los hijos saben reconocer en propias y ajenas. A Elena, mi vieja, que con su generosidad hizo posible que estas primeras copias que salen a rodar sean posibles. Agradezco a las mujeres que siguen sosteniendo organizaciones, que aun sin el reconocimiento adecuado, muestran nuestra particular forma de hacer con otros y para otros, consolidando modos de constituir sentido.

*“No hay memoria.
Fui al congreso de extensión de este año en San Juan,
lo copado del congreso, lo interesante,
era discutir la extensión como proceso de ida y vuelta.
Mi sensación fue que no entendía bien que hacia ahí.
Hay una pérdida de memoria sobre la extensión,
tendrá que ver con ciclos, volver al mismo lugar,
a las mismas discusiones”*

Patricio de Urraza, 2018 UNLP



INDICE

RESUMEN.....	17
PREFACIO.....	23
INTRODUCCION.....	29
CAPÍTULO I Marco teórico y metodología.....	45
Políticas Públicas y Extensión.....	53
Organizaciones públicas. Espacios donde se procesan las políticas públicas.....	71
La planificación estratégica situacional (PES).....	78
corazón del marco teórico.....	78
La estrategia metodológica.....	103
CAPÍTULO II Extensión, plan y presupuesto.....	117
La Extensión desde el Plan Estratégico de la UNLP.....	121
La Extensión desde el Presupuesto de la UNLP.....	151
CAPÍTULO III Las convocatorias.....	175
1) Análisis normativo de los documentos institucionales aprobados por el Honorable Consejo Superior que establecen las bases para la presentación de proyectos.....	179
Convocatoria de proyectos de extensión: La Ordinaria:.....	179
Convocatoria de proyectos de extensión para Centros Comunitarios de Extensión Universitaria. “La Especifica”.....	183

2) Análisis de las estadísticas de ambas convocatorias	190
3) Análisis de Fortalezas y Debilidades de las dos convocatorias desde las reflexiones de un conjunto de funcionarios de la UNLP que incluyen los niveles Universidad y Facultad	207
4) Análisis de las Convocatorias desde los Dictámenes elevados por la Comisión del Honorable Consejo Superior	216
Primera parte: Dictámenes producidos por las Comisiones de Extensión de los años 1998- 2001 / 2001-2004 y 2004-2007	220
Segunda parte: Dictámenes producidos por las Comisiones de Extensión de los años 2008- 2010 / 2010-2014 y 2014-2018	231
CAPÍTULO IV La oficina del Secretario	245
CAPÍTULO V La Sala de Situación	277
Comisión 2004-2007/2007-2010.....	282
Comisión 2010-2014	307
Comisión 2014-2018	320
CAPÍTULO VI La oficina de implementación	335
La oficina de implementación I	335
La oficina de implementación II	357
La oficina de implementación III	371
CAPÍTULO VII Conclusiones	399
Presentación	401
Enlazando interrogantes y bitácoras	402
Describiendo la Doble Vía	421
La gestión universitaria usina de I+G250	428
La extensión tiene que diluirse*.....	436
BIBLIOGRAFIA CITADA	447



RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar los alcances y dimensiones de la doble vía estatutaria que integra la definición de extensión de la UNLP, presentar los aportes de la planificación estratégica situacional como marco teórico y metodológico que favorece y fortalece el proceso que el artículo 17 promueve. Se trata de un análisis en base a la realización de entrevistas y consultas a funcionarios que participaron en el diseño e implementación de las políticas de extensión de los últimos veinte años, la revisión de fuentes secundarias entre las que se encuentran los documentos del Plan Estratégico de la UNLP, los dictámenes de la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior (HCS), los documentos de distribución presupuestaria de todo el período y la construcción de series estadísticas en base a documentos institucionales. Centra su foco de interés en el proceso de diseño e implementación de las Convocatorias Ordinaria y Específica de proyectos de extensión en base a información que integra el desarrollo de la política de la Presidencia de la UNLP, la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior y en las 17 facultades. En este sentido contempla la voz de al menos un representante de cada uno de los cuatro estados estatutarios (docentes, no docentes, estudiantes y graduados) y de los consejeros superiores y/o secretarios de extensión de la totalidad de unidades académicas. La propuesta se encuentra comprendida en un tipo de indagación que hemos denominado Investigación-Gestión (I+G) que pretende producir conocimiento científico en

una temporalidad que permita la toma de decisiones argumentada en procesos de gestión de política pública que están ocurriendo. Se presenta en ocho capítulos que permiten al lector conocer, en el transcurso del primer capítulo, el marco teórico que sustenta lo trabajado y la estrategia metodológica utilizada. El segundo capítulo organiza un análisis de la extensión a partir de dos fuentes secundarias de información: el plan estratégico de la universidad haciendo foco en la estrategia 3 que es la que desarrolla esa política tomando los documentos producidos por la UNLP desde el año 2004 en el que se formula la primera versión, hasta el 2018. La segunda parte del mismo capítulo presenta un análisis de las distribuciones presupuestarias realizadas por el Honorable Consejo Superior de la UNLP, identificando a partir de la revisión de las resoluciones producidas, los montos y clasificadores presupuestarios utilizados a lo largo de los veinte años analizados. El capítulo III realiza una indagación sistemática y presenta un conjunto de reflexiones sobre las convocatorias Ordinaria y Específica a proyectos de extensión, desde la revisión de la totalidad de dictámenes producidos por las distintas comisiones de extensión del Honorable Consejo Superior en los últimos veinte años, una revisión normativa de los documentos institucionales aprobados y un análisis del presupuesto con relación a montos, criterios de distribución y decisiones institucionales que fueron impactando en el diseño e implementación de ambas convocatorias. Por último, cierra el capítulo el análisis de fortalezas y debilidades identificadas por secretarios/as de extensión de distintas facultades consultados ad hoc. El capítulo IV presenta el análisis de la totalidad de Secretarios y Prosecretarios que tuvieron a su cargo las estructuras organizativas responsables de la política de extensión y en ese marco de la gestión de ambas convocatorias en el período 1998-2018 en el caso de la Ordinaria y 2013-2018 en el caso de la

Específica. El capítulo V sistematiza reflexiones de consejeros superiores entrevistados en el marco de la tesis, material que permite reconstruir el proceso de diseño e implementación de la política de extensión desde la voz de aquellos que debatieron y propusieron la aprobación de la normativa vigente sobre esta función de la UNLP. El capítulo VI establece el registro sobre ambas convocatorias de un conjunto de funcionarios con responsabilidad en la implementación de las convocatorias en el período 1998-2018. En primer lugar se trata de las reflexiones de secretarios de extensión de facultad, en el segundo caso de las directoras responsables de la gestión de las dos convocatorias en el período analizado. En tercer lugar se presentan las reflexiones de la totalidad de secretarías/o que fueron responsables en la Facultad de Trabajo Social de llevar adelante la política de extensión durante el período relevado. Por último, el capítulo VII presenta una serie de conclusiones y recomendaciones que puedan constituirse como insumo de procesos de decisiones sobre las políticas de extensión en los años venideros a partir de recuperar la historia reciente de la UNLP sobre el tema.



PREFACIO

Somos seres repetitivos. Y en la repetición nos topamos con las mismas piedras, subimos la montaña de Sísifo innumerables veces, corremos kilómetros y kilómetros sin darnos cuenta que lo estamos haciendo en una cinta. Repetimos y sostenemos frases como “hay que jerarquizar la extensión”, “es necesario desarrollar una carrera para el extensionista”, “tenemos que curricularizar la extensión”, “hay que sostener prácticas integrales”. Usamos estas afirmaciones y sobre ellas diseñamos los programas de congresos, jornadas, reuniones, talleres de reflexión, producimos escritos y diseñamos políticas. La mención de ellas nos tranquiliza, nos da la sensación que estamos siendo, seguros que militamos la extensión cada vez que las decimos. Y nos tranquilizamos cuando manifestamos casi en tono de denuncia que “hay que cambiar las normativas de la convocaría a proyectos de extensión”. Sin embargo la desmemoria institucional nos juega una mala pasada. No nos deja ver los ciclos, no nos deja ver nuestra propia recaída en la inmediatez. Nos interrogamos como si fueran preguntas originales cuestiones que otros ya se han preguntado, nos convencemos acerca de lo que hay que hacer sin comprender que otros ya lo intentaron antes. Ningún avance institucional es lineal sino que avanzamos por aproximaciones sucesivas, retrocedemos, nos desviamos hacia un costado y volvemos a avanzar. Pero Matus¹ nos alerta sobre la diferencia del desvío táctico y el irse para no volver.

1 - Creador de la Planificación Estratégica Situacional (PES) que será el autor central sobre el cual se trabaja en esta tesis.

El debate sobre la jerarquización de la extensión tiene que volver sobre sus propios pasos. Superar el plano discursivo donde las consignas toman el lugar de las prácticas, poner voz donde aún hay silencio u olvido, echar luz sobre lo que no miramos. Supone comprender una compleja trama en la cual se mezclan prácticas, historia, actores, ideologías, procesos instituidos y procesos instituyentes. Supone poner a jugar procesos, documentos y relatos diversos que se han sostenido a lo largo de los años acerca de cómo jerarquizar la extensión, donde han participado miembros de la comunidad universitaria que siguen desarrollando su actividad, también de aquellos que hoy no están en la escena del debate pero que colaboran en construir un análisis necesario de cómo nos ha ido en una tarea que no empieza ahora sino que empezó hace mucho tiempo. Algunos de nosotros decimos 100 años porque la extensión acompaña a la UNLP desde su fundación, otros dicen desde el año 50 porque allí hay memoria acerca de algunos sucesos que ocurrieron, y así se abren capítulos y se establecen series temporales que cobran distintos significados de acuerdo a quien construye e historiza el relato.

Esta tesis empezó mirando un punto muy concreto. Un analizador que permitiera contrastar alguna hipótesis de tipo matusiana sobre la relación entre el plan y el presupuesto a partir del caso de los proyectos de extensión de la Convocatoria Específica para Centros Comunitarios de Extensión Universitaria de la UNLP. El trabajo de campo hizo expandir la mirada y, sin correrlos del primer punto introdujo el interés por descubrir qué modelos de planificación portaban las prácticas de los proyectos en el marco de esa convocatoria, poniendo en tensión una serie de puntos que entendíamos permitían hablar de integralidad de las prácticas. Sin embargo, durante la segunda etapa del trabajo de campo, las entrevistas a actores claves con responsabilidad en el diseño

de las políticas de extensión de la UNLP incorporaron un plano de análisis que la primera etapa de la tesis no incluía: comprender cómo fue el proceso de institucionalización de la extensión de los últimos veinte años, y las prácticas que posibilitaron la aprobación de las convocatorias a proyectos de extensión de la UNLP, porque el relato de los entrevistados y el análisis de fuentes secundarias indicaban que allí había algo que sería capaz de aportar al debate actual de como jerarquizar la extensión. Esta tesis es eso, un aporte a quien quiera comprender por qué estamos como estamos. Que hemos acumulado en estos últimos veinte años y que nos falta. Integra una serie de relatos, datos, prácticas y teoría. Intenta aportar insumo para la reflexión y la toma de decisiones en el marco de un proceso colectivo que debate acerca de cómo garantizar más y mejores prácticas universitarias. Pareciera ser que allí hay una clave. Las prácticas universitarias no pueden ser definidas por nosotros mismos, pareciera ser que tenemos que superar la encerrona institucional endogámica que nos coloca en lugares de diálogo, de comprensión del afuera, que ya a esta altura sabemos que nos rodea y significa, pero que pareciera no estar tan claro al momento de instituir nuevos lugares en los procesos de toma de decisiones y evaluación de lo que la universidad hace y deja de hacer. Esta tensión nos invita a repensar lo público, nos obliga a definir qué modelo de universidad queremos, nos obliga a analizar nuestros discursos pero también nuestras prácticas, porque la mejor manera de comprender la política institucional es la revisión crítica de lo que produce. Nos interesa la UNLP porque es nuestro campo de acción, pero sin dudas podrá constituirse en insumo para debates de otras universidades públicas de nuestro país.



INTRODUCCION

*El tiempo concierne a la política por varias razones.
La acción política implica siempre la toma de decisiones
que ordenan la vida colectiva en
función de determinados fines y objetivos,
conlleva, por lo tanto el diseño del futuro deseado
y se asienta en un presente que es el resultado de
realidades heredadas del pasado.*

Carlos Vilas, (2013:196)

El tiempo atraviesa nuestras vidas. Desde que nacemos hasta que morimos consumimos tiempo y a medida que lo vamos utilizando tenemos distintas percepciones de cómo pasa. A veces lento y otras veces rápido. El tiempo individual se cruza con los tiempos individuales de otros y se construyen tiempos colectivos. Las organizaciones no escapan a esta cuestión y son testigos de distintos tiempos. El tiempo de la gestión es un tipo de tiempo particular, porque sabemos cuándo empieza y sabemos cuándo termina. Regulado por los ciclos de la política, los tiempos de gestión tienen plazo de vencimiento. Además en función de diferentes situaciones propias del actor y externas al actor, a veces el tiempo se acaba antes de lo previsto. Otras veces los períodos de gestión se alargan y de repente la sumatoria de gestiones posibilita otro tiempo. El tema de esta tesis siempre estuvo vinculado a modelos y herramientas de planificación en políticas de extensión universitaria, pero la preocupación que le da sentido al tema es encontrar modos de construir conocimiento para mejorar los procesos de toma de decisiones en gestión de organizaciones públicas, partiendo de la idea de que los períodos de gestión siempre por definición son acotados. Aparece entonces un reto doble. Ser capaces de comprender en velocidad la complejidad de la trama sobre la cual se toman decisiones y ser capaces de proponer diseños de política que estén a la altura de los desafíos, partiendo de la base que todo proceso de implementación requiere de tiempo. Resulta indispensable para avanzar en el sentido propuesto contar

con herramientas que nos ayuden a garantizar los desafíos propuestos. Comprender el presente desde el entendimiento del pasado es sin dudas fundamental en esta travesía.

Por este motivo el objetivo general de esta tesis es comprender las prácticas de planificación de funcionarios de la UNLP con responsabilidad en el diseño e implementación de políticas de extensión universitaria en el período 1998-2018. Este objetivo, no solo es de conocimiento, sino que pretende aportar insumos para la acción. Como lo explicaremos en el apartado metodológico, la doble implicación en tanto tesista doctoral y funcionaria de la Secretaria de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata, supone un aprovechamiento de este proceso de reflexión en clave de acumulación intelectual que permite una tesis doctoral. Es un hito en más de veinte años de investigación, docencia y gestión de procesos de planificación en organizaciones públicas. El conocimiento y la comprensión de cómo se tomaron las decisiones sobre la política de extensión de la UNLP en los últimos veinte años, apoyados en los desarrollos conceptuales que se centran en tratar de entender los procesos de diseño e implementación de la política pública, nos permiten sistematizar y comprender cómo fueron, y sobre todo vislumbrar cuáles son las circunstancias en las que hoy quienes estamos en funciones nos encontramos para diseñar e implementar políticas de extensión, y como decíamos en el prefacio, evitar la repetición de ese error tan común en las organizaciones que es pensar que todo empieza cuando llegamos.

La Universidad Nacional de La Plata tiene una amplia trayectoria en extensión universitaria en sus más de cien años de historia. Sin embargo podremos establecer que ese recorrido y las diversas formas en como la extensión se ha comprendido, han colocado a nuestra comunidad universitaria en una situación de heterogeneidad de

prácticas que cada vez que intenta avanzar en la delimitación o dimensionalización de la misma, hace crujir las estructuras y torna todo más complejo.

La universidad nacional fue creada el 12 de agosto de 1905 por iniciativa de Joaquín V. González que hasta entonces había funcionado desde 1897 como Universidad Provincial. Los objetivos que la Universidad Nacional de la Plata tiene en la actualidad son la formación de estudiantes en el pregrado, grado y posgrado, comprometidos con la comunidad, buscando el crecimiento de la matrícula la permanencia y el egreso en tiempos que sean acordes con el esfuerzo social que supone el sostenimiento de una universidad pública (Tauber 2018). Su oferta de grado se encuentra repartida en carreras que se desarrollan en 17 unidades académicas (Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ingeniería, Ciencias Exactas, Arquitectura y Urbanismo, Odontología, Informática, Humanidades y Ciencias de la Educación, Psicología, Ciencias Naturales y Museo, Periodismo y Comunicación Social, Ciencias Médicas, Ciencias Agrarias y Forestales, Ciencias Veterinarias, Ciencias Astronómicas y Geofísicas, Bellas Artes y Trabajo Social. Ofrece a fines de 2016, 174 títulos en sus 115 carreras. En el año 2016 ingresaron 21.496 estudiantes y se graduaron 6.897, la planta docente se encontraba integrada por 13.527 docentes. Tauber (2018:14). El pregrado está conformado por cinco colegios, cuatro de ellos radicados en la ciudad de La Plata y uno en la localidad de 25 de mayo, Provincia de Buenos Aires. Los edificios de las facultades y los centros de investigación se encuentran enclavados en distintos puntos de la ciudad, conformando una trama que convive con la vida cotidiana de los pobladores platenses. La universidad es una institución emblemática por su tamaño y cantidad de personas que transitan en forma diaria en calidad de estudiantes, docentes y no

docentes. La trayectoria de ciencia y técnica está reconocida internacionalmente y es uno de los rasgos distintivos de nuestra universidad desde sus orígenes. Los laboratorios, el equipamiento y los recursos humanos se encuentran en estándares de primer nivel. En forma permanente desde el inicio de su fundación la realización de eventos, encuentros y actividades científicas han caracterizado el desarrollo de la UNLP. Cuenta con varios institutos de gestión compartida con organismos de Ciencia y Técnica como CONICET y CIC. En el quinquenio 2010-2014 la UNLP en la evaluación general del Ranking SCImago 2016 estuvo rankeada 1.065 en el mundo, 30 en Latinoamérica y 3 en Argentina Tauber, está conformada por 141 unidades de investigación, 36 Centros, 29 Institutos y 33 Unidades Promocionales de I+D, 20 de ellos de doble dependencia con el CONICET, trabajan en la UNLP 2.168 investigadores. (2018:27).

Como hemos establecido, la extensión ha recorrido un camino centenario, ya que desde sus orígenes formó parte de las actividades de la UNLP. Las conferencias temáticas para divulgación de la ciencia se desarrollaban ya en el año 1907 marcando una impronta que no abandonaría en sus más de cien años de historia. Actualmente las políticas de extensión se encuentran desarrolladas a través de unidades organizativas que tienen la responsabilidad de la implementación directa. Actualmente dependen de la Secretaria de Extensión de la UNLP, la Prosecretaria de Extensión, la Prosecretaria de Políticas Sociales y la Prosecretaria de Medios. Asimismo dependen de la Prosecretaria de Extensión, las Direcciones General de Gestión en Extensión y la de Evaluación en Extensión cuya responsabilidad principal es la gestión de la Convocatoria Ordinaria a proyectos de extensión que se encuentra vigente en la actualidad y ha sido sostenida por la UNLP con distintas versiones de nombre y normativa en la

totalidad del período analizado en esta tesis (1998-2018). Por otra parte, dependen de la Prosecretaría de Políticas Sociales la Escuela Universitaria de Oficios, la Dirección de Gestión Territorial de donde se gestionan los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria (CCEU) que se encuentran enclavados en los barrios de El Retiro, Villa Castells, Abasto, Barrio Unión El Mercadito, Villa Elvira, Villa Alba, Villa Arguello, Malvinas, El Molino de Ensenada, Parque Pereyra y recientemente se han iniciado actividades en los partidos de Punta Indio y Magdalena. Los CCEU son espacios cogestionados entre la Universidad y la Comunidad, en cuyo marco desarrollan actividades equipos extensionistas, de investigadores, docentes y estudiantes de la UNLP. (Bermúdez, Bonicatto, Moratti, Calvo 2014). En ese marco institucional se desarrolla la Convocatoria Especifica para proyectos de extensión. Dependen también las Direcciones de Gestión de Políticas Públicas, cuya responsabilidad es el análisis y la participación en procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, espacio institucional desde el cual la UNLP se convirtió en Unidad Ejecutora del Programa Ingreso Social con Trabajo durante siete años. Actualmente se encuentra consolidando un Observatorio de implementación de Políticas Públicas con eje en la Educación Formal Alternativa vinculada a la Red Nacional de Universidades Públicas formadoras en Oficio y a la implementación del Programa Hacemos Futuro ex Ingreso Social con Trabajo. En ese marco desarrolla acciones de capacitación, sensibilización y acompañamiento a titulares en la nueva modalidad del programa con el objetivo de fortalecer la accesibilidad y permanencia en el mismo. Compone el equipo de la Prosecretaría también, la Dirección de Fortalecimiento de la Red de Inclusión Social, espacio de coordinación con el Consejo Social de la Universidad, dedicada a la promoción y fortalecimiento de diferentes políticas de economía social y popular. En este marco se

desarrollan acciones de capacitación, acompañamiento a productores y se realiza la Feria de la Economía Popular y Solidaria en forma mensual que coordina las actividades de las diferentes ferias que se implementan en la UNLP, con la participación de organizaciones sociales, productores de la zona y equipos de distintas facultades que acompañan y forman parte de estos procesos. La Prosecretaría de Políticas Sociales (PPS) tiene bajo su responsabilidad el Centro Regional de Extensión Universitaria (CREU) donde se encuentran emplazados los talleres, aulas y edificio administrativo de la Escuela Universitaria de Oficios y la PPS. Allí trabajan a diario los equipos de la Dirección de Gestión Territorial que como hemos manifestado tiene a su cargo la gestión de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria. Se encuentra emplazado también el Centro de Servicios de la Escuela de Oficios donde se fabrican muebles para las distintas dependencias de la UNLP y se fabrican elementos para los edificios en la herrería. Es un proyecto de inclusión y fortalecimiento de los egresados de los cursos de oficios y los titulares del programa Hacemos Futuro que realizan allí actividades de formación para el trabajo y terminalidad educativa.

Nuestra Universidad reformó su estatuto en el año 2008 en base a un proceso de profundo debate y estableció a la extensión como una de las tres funciones estatutarias junto a la docencia y a la investigación. Declaró en su artículo 17 que la extensión es “un proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social” (Estatuto UNLP,

2008). Esta manifestación institucional marcó entonces un piso de desafío muy alto, ya que establece un proceso de co construcción que involucra no solo a la comunidad universitaria sino a actores del territorio y de organizaciones de la sociedad en la que la universidad se encuentra inserta. Por este motivo, la preocupación manifestada sobre el uso del tiempo y la necesidad de comprender donde estamos para poder avanzar donde queremos o podemos, se torna central y coloca a la planificación como una herramienta estratégica para poder garantizar la calidad de la política expresada. Sin embargo la planificación, en tanto cálculo que precede y preside a la acción, (Matus 1997), un tipo de operación que incluye el diseño y la implementación de políticas, no puede ser implementado bajo paradigmas racionalistas de planificación que no permiten alojar al otro por no considerarlo parte de la escena. En este concepto de extensión, la doble vía supone la co construcción del proceso, por lo que no permite la comprensión epistemológica que diferencia entre objeto y sujeto, habilitando un tipo de situación donde el sujeto es parte del objeto. Por eso la hipótesis que guía esta tesis es que las prácticas de extensión realizadas en los territorios, cuyo modelo de planificación se encuentra diseñado desde el paradigma de la Planificación Estratégico Situacional, sostenidas en los CCEU², favorecen el proceso de educación no formal de doble vía definido en el Estatuto de la UNLP. La primera tentación fue tratar de comprender las prácticas en el territorio, tratar de entender los modos en los cuales los extensionistas planificaban, sin embargo, y como lo explicaremos en el apartado metodológico, nos dimos cuenta rápidamente que cualquier cambio a intentar tenía que darse a partir de comprender la trama institucional en la cual nuestra universidad se sostiene, porque estamos convencidos

2 - CCEU (Centros Comunitarios de Extensión Universitaria) de la Universidad Nacional de La Plata.

que el techo del plan lo coloca el actor o conjunto de actores que lo van a llevar adelante. Nuestras organizaciones públicas están llenas de ejemplos de diseños interesantísimos que jamás fueron viables, están plagadas de grandes ideas que no encontraron quien las sostuviera y las defendiera. En este sentido esta tesis se propuso por un lado el análisis de un conjunto de fuentes secundarias vinculadas a instrumentos institucionales de planificación o donde se juegan las prácticas de planificación como lo son el Plan Estratégico de la UNLP, el presupuesto de la UNLP, estadísticas y normativas de las convocatorias a proyectos de extensión y los dictámenes de la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior en tanto espacio institucional del cogobierno que eleva al pleno, integrado por los representantes de los distintos estados (docentes, nodocentes, graduados y estudiantes) para su debate y aprobación. Por otro lado nos propusimos entrevistar y/o consultar a un conjunto de 31 funcionarios que han participado en el diseño e implementación de las políticas de extensión de la UNLP en los últimos veinte años.

38

La tesis pretende sistematizar y analizar las prácticas de planificación de funcionarios con responsabilidad en el nivel de diseño e implementación de las convocatorias Ordinaria y Específica para proyectos de extensión de la UNLP en el período analizado, aportar un insumo sistematizado sobre el desarrollo y alcance de las políticas de extensión que colabore en los procesos de toma de decisiones sobre las convocatorias Ordinaria y Específicas de la UNLP y aportar material teórico y empírico que fortalezca el desarrollo del concepto de Investigación-Gestión (I+G). De esta forma pretendemos que la reconstrucción de una etapa de la organización en la cual desarrollamos las actividades de docencia e investigación y en la que nos encontramos incluidos en tanto funcionarios para el período de gestión 2018-2022 posibilite otorgar

un insumo de calidad para la toma de decisiones sobre la política extensionista de nuestra universidad. Pretendemos también, además de la recuperación de los procesos de diseño e implementación de la política extensionista, aportar a visibilizar, consolidar un campo que aún no se encuentra delimitado y reconocido en tanto campo particular que es la investigación como una herramienta imprescindible de quienes tienen responsabilidades de gestión en una organización pública.

Esta tesis es sin dudas un intento apasionado de no dejar que los hechos nos arrastren, como dice el autor que guía nuestras reflexiones vinculadas a la planificación y que presentaremos en las próximas páginas, es una invitación a que la pasión y la razón hagan sentido en nuestras vidas y que el tiempo que tenemos en tanto gestores públicos, tenga sentido y que hagamos que valga la pena. Su estructura como adelantamos en el resumen, se encuentra planteada en una introducción y ocho capítulos. La primera, por la que el lector se encuentra transitando, presenta la llegada al tema, la exposición de la propuesta y el sentido que orienta esta tesis a través del desarrollo incluido en el resumen, el prefacio y la introducción. El capítulo I está conformado por el marco teórico y la estrategia metodológica, donde presentamos el conjunto de autores desde los cuales referenciamos aportes conceptuales que fortalecen nuestro trabajo de análisis. Entendemos que la construcción teórica es un proceso ordenado por momentos y desordenado por otros, que acumula no solo un conjunto de textos que podemos identificar, sino que en tanto producción social se nutre a lo largo de la vida de un acumulado de historias, anécdotas, reflexiones debajo de un árbol que consolidan el pensamiento sobre el cual las producciones intelectuales se asientan. Como un modo de sintetizar la permanente y constante lucha por instalar en

nuestras organizaciones públicas un tipo de planificación y gestión que sabemos en minoría, utilizamos frases que de alguna manera ilustran estos párrafos. “Moriremos remando”, “Fingimos demencia”. Ambas son síntesis enormes de análisis que combinan teoría con práctica. Por eso concebimos los marcos teóricos como productos inacabados, formales que reflejan una parte necesaria de la validación pero subrayamos su carácter incompleto. No porque creamos en la completud, sino porque creemos en que la objetivación de la falta es sin duda una autentica posibilidad en el camino de construcción de conocimiento. Somos colectivos, somos en plural y nuestro marco teórico tiene estas características. Los capítulos II, III, IV, V, VI y VII están conformados por el trabajo sobre el referente empírico, cuyos nombres retoman denominaciones utilizadas en el campo de la Planificación Estratégica Pública, concepto que desarrollaremos en el marco teórico. En este sentido, el capítulo II propone dos ejes analíticos que permiten la reflexión sobre la política de extensión del período relevado, identificando las constantes y las diferencias de política establecidas en los documentos del Plan Estratégico de la UNLP, instrumento que explicita los desafíos, productos, objetivos y resultados propuestos para cada período de gobierno como así también la sistematización de una matriz FODA³. El segundo eje propone analizar la política desde la mirada del presupuesto, entendiendo al mismo como una herramienta de planificación de las organizaciones gubernamentales. El capítulo III hace foco en el análisis de las convocatorias Ordinaria y Especifica entendiendo al mismo como una oportunidad para identificar similitudes, diferencias, en las normativas, procedimientos, modos de presupuestar y gestionar que permitan analizar desde diferentes fuentes secundarias y consultas realizadas a Secretarios de Extensión de facultades, los procesos de

implementación de ambas convocatorias. El capítulo IV denominado La oficina del Secretario⁴, presenta la lógica que ordenó a ese espacio decisor a través de las gestiones de los cinco secretarios o prosecretarios que han conducido la política de extensión de la UNLP en el período 1998-2018. El capítulo V presenta el análisis de un espacio institucional (la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior, en el que a través de los años se ha diseñado la política extensionista de las últimas dos décadas en la Universidad Nacional de La Plata. Denominado la Sala de Situación⁵ presenta las entrevistas a nueve consejeros superiores que participaron en los distintos períodos de gestión de la UNLP en el período 2004-2018 donde las convocatorias fueron diseñadas. Los capítulos siguientes contienen las reflexiones de 10 entrevistados divididos en los distintos espacios y niveles de diseño e implementación de la política de extensión vinculada a las convocatorias analizadas. Se presenta una figura, la Oficina de implementación, que se divide en tres niveles: I, II y III. En el nivel I se procesan las entrevistas a un conjunto de seis secretarios de extensión de facultades de la UNLP que en distintos momentos del período 1999-2018 cumplieron funciones. En el nivel II se presentan las entrevistas a las dos directoras pertenecientes a las dos prosecretarías de las cuales dependen las dos convocatorias a proyectos. En el caso de la Ordinaria dependiendo de la Prosecretaría de Extensión y en el caso de la Específica dependiendo de la Prosecretaría de Políticas Sociales, ambas enmarcadas en la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata. El último nivel denominado Oficina de Implementación III,

4 - Nombre que retoma una propuesta de Carlos Matus para procesar y presentar un dispositivo de fortalecimiento de las organizaciones cuya denominación es la Oficina del Presidente.

5 - Al igual que en el caso anterior se toma una figura de Carlos Matus, que utilizaba para hacer referencia al espacio institucional que debía procesar problemas y establecer los caminos críticos como soporte imprescindible del dirigente máximo de la organización.


se encuentra reservado al procesamiento de las entrevistas de los cuatro secretarios de extensión de la Facultad de Trabajo Social, en tanto disciplina desde la cual se realiza el proceso de formación en el marco del Doctorado en Trabajo Social, con una especificidad directa en la construcción de marcos teóricos y metodológicos de planificación de políticas públicas. En este caso la utilización del masculino⁶ representa una situación por demás destacable, en función de la dificultad en el acceso de las mujeres a cargos de decisión aún en organizaciones como las universitarias que se asumen como vanguardistas en temas de derechos. Con excepción de un caso, en el período 1999-2018 a la extensión en la Facultad de Trabajo Social de la UNLP la condujeron mujeres.

42 Por razones que se explicaran en el apartado metodológico, se tomó la decisión de no incluir en este escrito de manera directa la palabra de los referentes sociales y los integrantes de los equipos que desarrollan sus acciones en el territorio, sin embargo queremos dejar explicitado que no concebimos este trabajo sin ellos, solo que apostamos a una propuesta de hipervínculo con otras producciones colectivas que hemos desarrollado en paralelo a esta tesis en el marco de la investigación sobre integralidad de las prácticas universitarias, texto que por supuesto invitamos a leer⁷.

6 - Entendemos que estamos en un momento transicional donde nuestra organización no ha definido el modo mediante la cual se utilice lenguaje inclusivo. Si bien es un tema que se ha instalado recientemente en la agenda, y se empiezan a presentar diferentes modalidades de pensarlo, se considera sumamente importante que el tema se visibilice, ya que es imposible no registrar la enorme disparidad que existe en las oportunidades para que las mujeres ocupemos cargos de decisión en la conducción de nuestra universidad a pesar de la fuerte proporción sobre el total de integrantes. Se tomó la decisión en este sentido de utilizar el masculino clásico, para garantizar una escritura y lectura fluida sobre un código conocido sin dejar de reparar en la deuda que significa sostener aun dispositivos que naturalizan el patriarcado en nuestra sociedad.

7 - Hacer Saber. Hacia una metodología de las prácticas integrales.

Nuestra dedicatoria va en ese sentido, ya que incluye a dos compañeros que desde las organizaciones públicas gubernamentales en el primer caso y desde una organización social, en el segundo, cuya referencia es central para los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria⁸, han militado y construido cientos de posibilidades para que la política pública garantice derechos de los que menos tienen. Por último se desarrolla el capítulo VII que contiene las conclusiones a las que esta tesis ha arribado, incluyendo dos sub apartados en clave de hallazgos de investigación el primero y en clave de recomendaciones para la toma de decisiones en el marco de un proceso de revisión de la política extensionista que la Universidad Nacional de la Plata se encuentra.

Le proponemos al lector la utilización de una marcación particular identificada con una hoja de roble  que aparece cada vez que se considera en el procesamiento del material tanto en fuentes secundarias como primarias, que se ha identificado un punto clave para ir construyendo e hilvanando lo que será el capítulo VII. La figura de la Bitácora de viaje nos ha acompañado en este sentido. Retomamos aquí el nombre de un libro de Susana Cazzaniga (2007), trabajadora social, referente académica indiscutida para el campo de nuestra profesión, denominado Hilos y Nudos. Repasar veinte años de política desde la perspectiva de múltiples actores que participaron desde los diferentes estados y niveles de la política en diseñar e implementar extensión, es sin dudas una mezcla de tejido complejo y de viaje que requiere pasar por distintos puertos sosteniendo operaciones simples y contundentes como escuchar, preguntar, volver a escuchar y repreguntar para desatar y atar tramas que están allí y hemos intentado, al menos en

8 - Nos referimos al Club de Fútbol Infantil Corazones de El Retiro.

forma parcial develar para quien tenga interés en seguir intentando comprender nuestro presente a partir de la comprensión de quienes somos, que hicimos y en ese marco que somos capaces de hacer. Como hemos dicho ya, el tiempo es finito y toda nuestra energía está en comprender una realidad compleja, situada, construida históricamente por actores diversos para, en velocidad, estar en condiciones de proponer políticas que estén a la altura de la complejidad sobre la cual pretenden intervenir.



CAPÍTULO I

Marco teórico y metodología

*La ciencia, como ese sistema de conocimiento o creencias
que se rige por ciertos cánones de validación
y apela a ciertos artificios de descubrimiento,
no es totalmente autónoma,
está parcialmente abierta a todos los otros
sistemas cognitivos o culturales
en los que los seres humanos procesan
sus diferentes tipos de praxis*

Samaja (1994:138)

Miro la mesa y veo pilas de libros. Algunos más nuevos, otros más viejos. El de Samaja, Epistemología y Metodología (1994) no solo está partido, sino que tiene en sus márgenes garabatos de Manuel, mi hijo mayor que hoy tiene veintiséis años. Traté de separarlos por temas, después los ordené por autores, y finalmente quedaron organizados en dieciocho pilas. Mientras los cambio de lugar veo que algunos no son míos, han quedado aquí desde tiempos inmemorables, en ese común proceso donde los libros dejan de tener dueño para posarse en las bibliotecas ajenas. Uso la primera persona para escribir esta introducción porque necesito encarar la parte más abstracta del trabajo, de un modo cotidiano e intimista. Los libros son para mí parte de la infancia, de la adolescencia y de la adultez. Son un objetopreciado que me ha permitido desde el acceso a la lectura explorar mundos y conocer perspectivas que no dudo, han impactado fuertemente en quien soy. Se tocan, se disfrutan, se usan y circulan, como el lector podrá apreciar, a mis cuarenta y nueve años no me resigno aún al mundo del texto digital. Nuestro marco teórico está representado por dieciocho pilas de libros. Como pusimos en la introducción, y cambio entonces al plural, un marco teórico no solo son autores y libros reconocidos, nuestro corpus teórico tiene innumerables aportes de vayamos a saber quién. Anotamos frases y pedimos permiso, de hecho, el epilogo que inicia el escrito, es una frase dicha por un compañero en el marco de

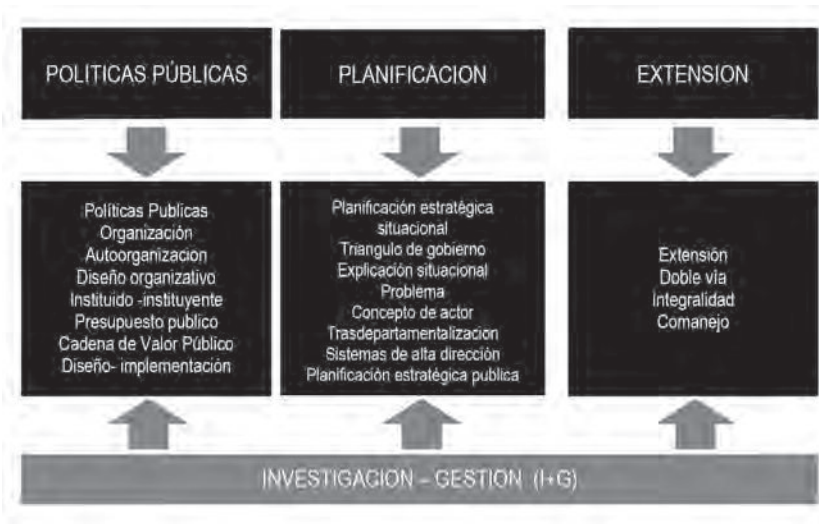
una de las entrevistas, que condensa a nuestro criterio, un conjunto importante de preocupaciones teóricas y metodológicas vinculadas a esta tesis. Empecemos por describir la clasificación en la que hemos dividido los libros físicos, que como nos alerta el autor de esa maravillosa pieza ficcionada de Jorge Luis Borges denominada Emporio Celestial de Conocimientos Benévolos (1952) que es pasible de ser objetada por el lector con absoluta tranquilidad. Esta clasificación nos permitió luego seleccionar los textos a ser incluidos en este marco teórico. En este sentido entendemos el marco teórico como la Mamushka más pequeña de un repertorio más amplio al que se accede a través de los años sobre los temas que investigamos y trabajamos. La pila correspondiente a la obra de Carlos Matus aparece cual rascacielos en comparación al resto. Años de búsqueda y esperas pacientes más un par de gestos benevolentes de quienes aún conservaban textos agotados que no se han vuelto a editar, lograron juntar diez de sus obras y constituyen sin dudas el soporte teórico más importante de esta tesis. Estrategia y Plan (1972), Política Planificación y Gobierno (1987), Planificación, libertad y Conflicto (1987), Chimpance, Maquiavelli y Gandhi (1995), El líder sin Estado Mayor (1997), Planificar para gobernar. El método PES (2006), MAPP. Método Altadir de Planificación Popular (2007), Los tres cinturones de gobierno (2007), Adiós Señor Presidente (2007) Teoría del Juego Social (2007). Veremos en las hojas siguientes como funciona este aporte vinculado a dos categorías que tomamos de su obra como ejes vertebradores: la Planificación Estratégica Situacional y la Capacidad de Gobierno entre otras. La segunda pila en orden de importancia por su longitud la constituyen autores que provienen del campo de las ciencias sociales y que han sido trabajados en diferentes momentos del proceso de construcción de los trabajos finales del doctorado,

manteniendo una clave de reflexión que buscaba reparar un pecado original del autor de nuestra pila más importante que no tuvo la constancia de explicitar en todas sus obras la bibliografía utilizada. En función de cómo presentamos este apartado, y la concepción colectiva de los marcos teóricos, Matus fue un intelectual de acción, preocupado por entender y proponer, y en esa vertiginosa tarea pareciera por momentos referirse a categorías que pueden ser ubicadas en otros autores. Su vasta obra y el modo en el cual se vincula con el lector, muestran con claridad que está preocupado por el tiempo y por la acción, desatendiendo cuestiones que en el mundo académico pueden ocasionar la expulsión del paraíso. En este sentido aparecen Maquiavello con *El Príncipe* (1976), Gramsci con *Notas sobre Maquiavello, sobre la política y sobre el Estado moderno* (1962) a quienes citó en alguna de sus obras, y Weber que se encuentra citado a través de su libro *Economía y Sociedad* (1964) pero deja alguna duda sobre las categorías con las que discutía. Foucault a quien no citó, situación que nos invita a reflexionar sobre lo dicho. A pesar de trabajar sobre un concepto que ambos tocaron con denominaciones y sentidos que no pueden desconocer su semejanza, en una temporalidad similar como podemos observar en el libro *Seguridad, Territorio y Población* (2006) que reproduce un curso que el autor desarrolla en el año 1978, no queda claro, ya que ambos pudieron hacerlo, si alguno tomó del otro algo y simplemente no lo registraron. La gubernamentalidad y la gobernabilidad son sin dudas un punto de coincidencia entre ambos autores (Bonicatto 2018). Aparece también otro grupo de libros vinculados a la Planificación, ya su lectura nos asegura y nos da pistas acerca de porque podemos considerar a Matus como un autor que se encuentra vigente para pensar la planificación y ha sido referenciado por las producciones sobre el tema más recientes. Entonces

visualizamos las obras de Mario Testa *Pensar en Salud* (1989), *Pensamiento Estratégico y lógica de programación* (1995), autor con quien Matus debatía. Rovere, con su libro *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud* (1992), Robirosa, Cardarelli, La Palma a través de su obra *Turbulencia y Planificación Social* (1990), Robirosa solo a través de su última obra *Turbulencia y Gestión Planificada* (2014), Pichardo Muñiz con su texto *Planificación y Programación Social* (1993) y también un libro más local que Fernando Tauber y su equipo escribieron sobre el tema, *La Planificación Estratégica Participativa* (2006). Sin dudas aparecen varias de nuestras pilas interconectadas entre sí, porque se encuentran todos vinculados a gestión pero son producciones diversas donde los textos de Magdalena Chiara, Mercedes Di Virgilio, *Gestión de la Política Social* (2009) y el equipo de investigadores de la Universidad de General Sarmiento son sin dudas los más consultados. Se suman de la misma universidad Morresi y Vommaro, con su obra *Saber lo que se Hace* (2011) y de otras como Bertranou, Palacio y Serrano, denominada *En el país del no me acuerdo* (2004), Paganí, con su compilación denominada *Estudios sobre Gestión Pública* (2015), Carpinetti autor del libro de la expulsión al comanejo (2005) Weller, con su propuesta titulada *La gestión como espacio de cambio* (2007), Caballero con *El trabajo con los equipos: una construcción permanente* (2007), y un referente latinoamericano en temas de gestión como es Wagner de Sousa Campos con su libro *Gestión en Salud* (2009). Otras pilitas conectadas son en clave de organización. Aquí autores que nos ayudan a comprender desde ópticas vinculadas al campo de la administración como son las dinámicas de las organizaciones. Hall a cargo de *Organizaciones, estructuras y procesos* (1960), Mintzberg *Diseño de Organizaciones Eficientes* (2003), Etkin con *Gestión de la Complejidad* (2005) una obra en conjunto con

Schvarstein, Identidad de las Organizaciones (2000) y Diseño de Organizaciones (1998), completan la saga y se suman en un plano diferente que aporta una densidad conceptual central Loreau con la obra El Estado Inconsciente (2008) y Kaminsky con su obra Dispositivos Institucionales (1990). Las políticas públicas están también presentes en nuestra mesa, Subirats con Análisis y gestión de políticas públicas (2008), Oszlak con su obra La formación del Estado Argentino (2012), Makon con su participación en el libro Bases teóricas del presupuesto por programas (1979) Sotelo con su trabajo Cadena de Valor Público y planeamiento estratégico (2012) y Meny y Thoening con El marco conceptual (2002). Aportan sus desarrollos sobre territorio y comprensión de las tramas locales Catenazzi, Da Representacao a través de su trabajo Acerca de la gestión de la proximidad (2009) Segura con su trabajo Cartografías discrepantes (2010), Huidadobro, Elselgood, y su equipo autores del libro Universidad, Territorio y transformación Social (2014), Oyhandy, Pinedo y D´Amico con su propuesta Identidad: la diferencia entre tener un derecho y ejercerlo (2014). Aparece la historia de la UNLP de la mano de Biagini con su libro La reforma universitaria y nuestra América (2018) y Tauber con su publicación Pensar la universidad (2018). Orienta las reflexiones sobre extensión y educación popular Freire a través de su obra Extensión o comunicación (1973), Coscarelli, Argumedo, a través de sus escritos en La extensión universitaria (2009) Tommasino, Santos, Grabino, González y entre otros en el libro Fronteras Universitarias en el Mercosur (2017). En nuestra mesa de libros impresos aparece uno que está solo, pero no por eso es menos importante, Vilas con sus razones y pasiones sobre el poder y la política (2013), nos orienta y por último tenemos una pilita incipiente, con apenas cinco libros en su haber, que contienen producciones donde nosotros en el plano

individual y colectivo hemos ido produciendo materiales que hoy son parte de nuestro marco teórico sobre planificación, gestión y evaluación de organizaciones públicas, universidad y extensión como los dos temas centrales de nuestras producciones, podemos mencionar entre otros apellidos, Bermúdez, Iparraguirre, Moratti, Serrichio, Amaya, Urrutia, Bonicatto a través de los libros Políticas Públicas y Universidad (2012), Cuenta Conmigo (2015), Evaluar programas sociales para consolidar la inclusión social (2015), Nudos Críticos en la Política Social de la Provincia de Buenos Aires (2016) y Gestión Estratégica Planificada (2017) y Fronteras Universitarias en el Mercosur (2017). A continuación desarrollaremos las categorías principales que sostienen esta tesis, que implican también aportes de autores de quienes no tenemos su producción en formato libro, pero que sin dudas forman parte, habitando libros, documentos y ponencias que circulan en las redes, identificándose entre los archivos que están en la carpeta de bibliografía.



Políticas Públicas y Extensión

Como hemos establecido en la introducción, nuestra reflexión sobre los procesos de diseño e implementación de políticas de extensión es un punto de mirada dentro de un área de estudio y reflexión más amplia sobre la cual venimos trabajando desde la investigación, la docencia, la gestión y la extensión: las organizaciones y los procesos de producción de política pública. Comprender como se ha formulado y sostenido la política de extensión en la UNLP en los últimos veinte años supone entender varios procesos, entre los que se encuentra aquel por el cual un actor o conjunto de actores con capacidad de regulación sobre determinadas decisiones y aspectos de una porción de realidad, proponen y sostienen acciones a las cuales se les otorga recursos y sentido institucional. Este proceso es entendido como el resultado de la actividad investida de poder público y de legitimidad gubernamental, (Meny y Thoenig 2002), perspectiva mediante la cual se puede comprender que no hay política pública sin Estado.

La política de extensión es definida desde una universidad pública, en este caso la UNLP, a la que comprendemos, en tanto integrante del sistema universitario argentino, aun en el marco de su autonomía histórica, como parte de las organizaciones que componen el aparato gubernamental público. En este sentido, se rige por normativas, procedimientos y regulaciones comunes con la Administración Pública Nacional, aun con sus particularidades y libertades para la toma de decisiones sobre los asuntos que la atañen. Como veremos más adelante, la provisión y rendición de fondos públicos, los sistemas de información y las macrodecisiones sobre el sistema, si bien incluyen espacios participativos y de toma de decisiones de los rectores, se encuentra enclavado en el seno del Poder Ejecutivo Nacional, en particular en la Secretaría de Políticas Universitarias del actual Ministerio de Educación, Cultura,

Ciencia y Tecnología de la Nación. Las políticas universitarias son en este sentido efecto de un proceso multiactoral de toma de decisiones que integran diferentes niveles de la Administración Pública Nacional (APN) y las universidades nucleadas en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN).

“Las políticas públicas son la puesta en acto, a través de las agencias y aparatos administrativos del Estado, de la conducción de la comunidad política de conformidad con las orientaciones programáticas y las posiciones de poder de las fuerzas que ejercen esa conducción”. Vilas (2013:90). Esta definición desde nuestro espacio de análisis es bien interesante, ya que permite afirmar que las políticas públicas se comprenden en contextos históricos e institucionales particulares, y en el caso del sistema universitario en función de acciones de acompañamiento y resistencia que cada universidad y todas en su conjunto realizan como reacción a la propuesta programática del Estado Nacional en los distintos momentos de nuestra historia, podemos mencionar como ejemplo de lo dicho, la Ley de Financiamiento Educativo y el impacto directo que tuvo en el fortalecimiento de las universidades nacionales como parte integrante del sistema. No es posible comprender el recorrido institucional analizado sin tener en cuenta esta relación y sus puntos de contacto. Por otro lado, podemos identificar decisiones que la UNLP ha sostenido con recursos propios más allá de las políticas definidas como prioritarias por la Secretaria de Políticas Universitarias, por ejemplo, el Comedor y el Albergue Universitario, bastiones de la política de inclusión de nuestra universidad. Sin embargo la comprensión del proceso de producción de la política pública no se vincula solamente a la existencia del agente estatal, sino que involucra a actores no gubernamentales que son parte integrante de la escena donde la política pública se desarrolla.

En algunos casos vinculada a la idea de competencia social, ya que se piensa que una de las características de la política pública es el reconocimiento del público, individuos, grupos o instituciones que integran el campo de la acción gubernamental considerada. (Meny y Thoenig, 2002) o en otros que entienden que la utilización de la palabra pública refiere en forma directa a una dimensión no gubernamental del diseño y la implementación: “mientras que las políticas son por definición gubernamentales, se subentiende que las políticas públicas son el producto de deliberaciones y decisiones más amplias que también involucran a actores no gubernamentales. Lo público de las políticas públicas hace referencia en este sentido, a lo público no gubernamental” Vilas (2013:90). Esta concepción es un punto estratégico de nuestro trabajo, ya que nos permite comprender que la definición estatutaria de la extensión como proceso de doble vía, retoma, reconoce y aporta uno de los elementos más importantes de la política pública. La necesidad de reconocer e integrar a los actores no gubernamentales en el proceso de diseño e implementación. Las políticas públicas tienen un conjunto de características (contenido, programa, orientación normativa, factor de coerción y una competencia social) (Meny y Thoenig 2002) y en ese marco de comprensión podemos presentar la definición que la Red de Extensión de las Universidades Argentinas en el año 2012 estableció para la **Extensión**: “entendemos la extensión como espacio de cooperación entre la universidad y otros actores de la sociedad de la que es parte, este ámbito debe contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y está vinculada a la finalidad social de la educación superior” Tomatis en (Santos, Stevenazzi, Romero, Moratti Serrichio 2017:18). La definición avanza en proponer modos de objetivación de esta política pública y dice “se materializa a través de acciones concretas con organizaciones sociales,

organizaciones gubernamentales y otras instituciones de la comunidad, desde perspectivas preferentemente multi e interdisciplinarias” Tomatis en (Santos et al 2017:18).

Hasta aquí la enunciación permite identificar un contenido, ya que pretenden sostener un conjunto de productos o resultados y define en cierta forma un programa, estableciendo que es un espacio de cooperación con actores claramente segmentados. Juega en un terreno ambiguo, típico de la compleja relación entre los espacios institucionales nacionales responsables de las macrodecisiones sobre el sistema universitario argentino y las universidades en el marco de la autonomía, y define sin definir. A diferencia de otras políticas públicas que se establecen en forma taxativa, la definición deja un marco de libertad para la interpretación y autonomía en la toma de decisiones acerca de cómo cada universidad del sistema nacional entiende y desarrolla la extensión. El análisis de algunas políticas de extensión del nivel nacional como el ex Programa de Voluntariado, actual Convocatoria de Compromiso Social Universitario, indican el programa y la orientación normativa que esa política pública tiene, vinculando el financiamiento y la aprobación de los proyectos presentados a un tipo de definición y priorización de acción de extensión que en los distintos momentos históricos la Secretaria de Políticas Universitarias ha validado y sostenido en tanto una de las políticas de extensión más difundidas a nivel nacional. La definición del CIN avanza en el tipo de relación entre la universidad y la comunidad y dice: “las acciones de extensión deberán desarrollarse desde un enfoque interactivo y dialógico entre los conocimientos científicos y los saberes, conocimientos y necesidades de la comunidad que participa” Tomatis en (Santos et al 2017:18). Es interesante el tiempo verbal de la propuesta, ya que como hemos establecido en párrafos anteriores, la autonomía

universitaria otorga a cada universidad la facultad de definir su propia regulación, la que será resultado de procesos de discusión situados que si bien reconocen los debates nacionales, integran como un elemento central el estado de consenso y disenso sobre determinados temas. En nuestro caso, si bien la extensión como concepto acompaña a la UNLP desde su fundación, el alcance de la misma y la concepción han ido variando a lo largo de su historia, y la materialización de esa definición en el período 1998-2018 es objeto de esta investigación. Por último, la definición del CIN establece que “la extensión contribuye a la generación y articulación de nuevos conocimientos y nuevas prácticas sociales, integra las funciones de docencia e investigación, debe contribuir a la definición de la agenda de investigación y reflejarse en las prácticas curriculares” Tomatis en (Santos et al 2017:18).

Intentando realizar un cierre provisorio a nuestra primer palabra clave, la extensión es una política pública que forma parte de la agenda gubernamental del Estado argentino y de los ámbitos de debate y construcción de políticas del sistema universitario de nuestro país, avanza en una definición que no solo coloca a los actores no universitarios en un lugar estratégico de su proceso de construcción, sino que establece en sus últimos dos párrafos dos aspectos esenciales para dimensionalizar la política de extensión en las universidades públicas argentinas: reconoce la importancia de la interacción del conocimiento científico con los saberes, conocimientos y necesidades de la comunidad y concibe a la extensión integrada a las funciones de docencia e investigación, materializando esa integración en la contribución a la agenda de investigación y el reflejo de las prácticas curriculares. Este último aspecto presenta un interrogante que será retomado en el trabajo de campo: ¿es la extensión una función paralela a la enseñanza y la investigación o es una función que debe integrarse a las dos

anteriores? Aquí entonces se torna necesario recuperar el concepto de extensión desde la perspectiva de la UNLP. Tomaremos dos momentos para explicitarlo, el sentido fundacional de la extensión, y el alcance que la comunidad universitaria definió para el término en la última reforma de su estatuto en el año 2008. La idea de la extensión acompaña a la universidad desde su inicio. Sin embargo la revisión histórica que han realizado diversos autores de esta casa de estudios nos permiten comprender la perspectiva desde la cual se proponía el desarrollo de la extensión. Sofía Pico realiza en su artículo, un análisis del desarrollo en extensión vinculado principalmente a dos actividades: las conferencias de divulgación destinadas a público en general y obreros sostenidas por las facultades de Observatorio y Derecho y los procesos de formación pedagógica a docentes llevados adelante por ese entonces, principio del siglo XX por la Sección Pedagógica de la Facultad de Ciencias de la Educación. “La Revista Archivos de Pedagogía y Ciencias Afines, considerada el órgano difusor de la Sección Pedagógica, publica en su primer tomo de 1906 las actividades de extensión a realizarse por profesores y estudiantes junto con otros aspectos pedagógicos y curriculares relevantes” Pico (2007:2). Por otra parte se hace referencia a las conferencias de extensión sostenidas durante los años 1907 y 1908 que fueron dirigidas a la clase obrera, reconociendo como antecedentes el movimiento ocurrido en las universidades inglesas en el final del siglo XIX. (Bibiloni 2006). Si bien esta concepción sitúa a la universidad en un lugar de conocimiento y a la extensión en la acción de divulgación de ese conocimiento, la revisión de los alcances permite identificar que desde el inicio se vinculaba la extensión a la posibilidad de sostener una universidad que no estuviera aislada del contexto en el cual se insertaba, entendiendo que la extensión vehiculizaba el imprescindible contacto Universidad – vida real. (Pico 2002). La autora retoma

a Nassif quien manifiesta “Una universidad democrática, científica, experimental, compenetrada con las problemáticas regionales y el desarrollo de la vida moderna, encontraba en la extensión la irradiación de conocimientos a toda la Sociedad y la vía que impediría su enfrascamiento y consiguiente empobrecimiento” Pico (2007:5). Ahora bien, esta concepción de extensión alerta sobre la necesidad de la vinculación de la universidad con la comunidad pero de ninguna manera sitúa a los actores no universitarios como portadores de conocimiento, sino todo lo contrario, un público que en clave de divulgación científica, es decir en un lenguaje accesible, tiene que ser destinatario de un proceso de irradiación de conocimiento. Las dos acciones que muestran las citas dan cuenta de esta perspectiva. La comprensión del alcance de la extensión es sin dudas el resultado de debates en los diferentes momentos de la vida institucional de la UNLP, situación que es compartida por la totalidad de las universidades públicas argentinas. El análisis de las definiciones de extensión que han adoptado las diferentes casas de estudio muestra esta particular construcción situada. “Las actividades de extensión en las universidades argentinas y en particular en la UNLP, desde su creación respondieron a una voluntad deliberada de la institución de vinculación y contacto sociocultural. Esta relación ha pasado por distintas etapas de acuerdo a la vida política y las diversas concepciones sustentadas.” Coscarelli (2009: 42). La recopilación histórica realizada por la autora devela entre otros, un dato significativo para nuestro proceso de indagación: la participación en estas actividades de principio de siglo de cuatro facultades y el Colegio Nacional. “En 1908 comenzarían de acuerdo a una ordenanza, cursos temporarios destinados a quienes quisiesen profundizar estudios teóricos sobre las regiones geológicas, mineras, agrícolas, usos y leyes de la República Argentina” Coscarelli (2009:49).

En la década de los noventa, los referentes de la extensión en la UNLP desarrollaban en textos académicos de circulación en congresos y encuentros la necesidad de resignificar la categoría de extensión universitaria superando la lógica difusionista o de servicios a terceros que representaba a algunas de las unidades académicas. De algún modo la universidad pública sobreviviente a la década de los 90 proponía un salto de calidad en su propuesta de vinculación con el medio. En el caso de la UNLP como ya se ha planteado, supuso dejar atrás un rasgo identitario que la acompañaba desde su fundación. “La extensión universitaria como donación al resto de la población del saber y los conocimientos que la Universidad ha alcanzado, es un estilo fundacional en la UNLP. Esta impronta deja todavía marcas en las actividades proyectadas por algunos equipos de las diecisiete facultades que conforman nuestra universidad” Tello (2010: 2). Así un conjunto de facultades proponía retomar los conceptos de la educación popular, autores como Paulo Freire y categorías como educación emancipadora, intercambio de saberes y sectores populares se consolidaban como propuesta. Manuel Argumedo⁹, en ocasión de analizar la producción de la Facultad de Trabajo Social de la UNLP durante el año 2008 dice “En los proyectos presentados se pone de manifiesto lo que se entiende por extensión en esta Facultad. No se trata meramente de extender el conocimiento a los “de afuera” ni de ayudarlos en el sentido de “hacer por ellos” (Argumedo, 2008:1). Esta afirmación propone un modo diferente de pensar ese otro con el que la extensión fundacional se vincula, aparece una circulación diferente de lo que se entiende por extensión. “Lo que se propone como extensión es una acción emancipatoria,

9 - Docente, investigador, extensionista de la Facultad de Trabajo Social de la UNLP, referente de equipos extensionistas de la UNLP y otras universidades argentinas, que realizó un importante aporte a las reflexiones sistemáticas sobre la extensión como acción educativa a partir de su propia experiencia y en el marco de proyectos de investigación acreditados por la UNLP.

que colabore con los sectores subalternos en el proceso de conquistar una ciudadanía plena, de valorizar su cultura y sus saberes, de ampliar sus márgenes de autonomía”. Argumedo (2008:1). La reforma estatutaria del 2008 constituye en este sentido un hito institucional significativo, ya que permite la aparición de ese otro portador de un saber diferente que a partir de allí es reconocido en el instrumento normativo institucional de mayor jerarquía. En su artículo 17 propone como adelantamos en la introducción, la comprensión de la extensión universitaria como un “proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social” (Estatuto UNLP 2008). Proponemos retomar a Argumedo para profundizar el sentido de comprender a la extensión como un proceso educativo. “la propia tarea de extensión se ha concebido como un campo para la formación de todas las personas que participan en el equipo del proyecto: estudiantes, docentes, investigadores de la propia universidad o de otras instituciones que colaboren en las actividades” (Argumedo en Coscarelli 2009:225). En esta afirmación expone una vinculación posible entre la formación y la extensión, propone que “el eje integrador y ordenador de las actividades de extensión, docencia e investigación debería plantearse en la propuesta curricular” (Argumedo en Coscarelli, 2009:225). El autor profundiza aún más la idea cuando vincula en forma directa la potencia del aprendizaje que se realiza en la acción, aspecto en el cual, la universidad pública posee una gran deuda. 🌿 La relación entre las horas de formación teóricas y prácticas en el aula y las horas de formación teóricas y prácticas en contextos situados donde el egresado realizará su actividad profesional es sin dudas

desproporcionada. La idea de aprendizajes significativos, de un tipo de enseñanza que interpele se coloca en primer plano y nuevamente la extensión en tanto adjetivación de ese proceso se torna estratégica. “en el contexto de una acción educativa fundada en los principios de una educación emancipadora, los alumnos aprenderán a comprender esos principios y a diseñar estrategias de trabajo similares en la acción y en la reflexión” Argumedo en Coscarelli (2009:225)

Como en todo proceso de diseño entendido como el momento de la planificación en el cual se plasma la guía de lo que se pretende llevar adelante entre todos los involucrados (Robirosa 2014), podemos alertar acerca de la brecha que aparece entre la definición estatutaria y la reflexión realizada por el Prof. Argumedo. En esta última se establece un vínculo claro que veremos si fue sostenido en las experiencias de los años analizados. El sentido aquí aparece en relación a una organización (la universidad) cuyo producto principal es la enseñanza, donde la extensión y la investigación son significadas en función de ese proceso de enseñanza aprendizaje, un egresado universitario que sea capaz de sostener procesos de investigación y lo haga en el marco de un sentido otorgado por la extensión como actividad educativa mediadora entre los conocimientos universitarios y otro tipo de saberes. La idea de mediación invita a pensar en un conjunto de actores en condiciones de paridad, con conocimientos diferenciados con una circulación respetuosa del saber del otro. En este sentido la perspectiva que propone comprender a la **gestión** como un espacio co construido entre los múltiples actores que configuran las escenas donde la política se implementa es un aporte para nuestro marco teórico, ya que integra a ese otro que el estatuto declara como protagonista de la doble vía que sostiene una lectura posible del artículo 17 del Estatuto. “la gestión es vista como

un espacio privilegiado de reproducción y/o transformación de la política social a través de los actores que juegan allí sus apuestas estratégicas. Así concebida, la gestión opera como espacio de mediación entre los procesos macro y la vida cotidiana de la población” Chiara, Di Virgilio en Chiara, Di Virgilio 2009:60). Desde esta propuesta teórica, la política de extensión en función de su definición estatutaria implica la incorporación de esos otros actores a los procesos de gestión o implementación, ya que no incorporarlos impediría sostener el sentido de la doble vía y la capacidad de reproducir o transformar la política. Como sabemos, la experiencia hace saber cuándo se sostiene, y de innumerables procesos de implementación de política pública extraemos categorías que nos permiten no solo explicar sino conceptualizar nuevos modos o procesos que la práctica va marcando. En este sentido el concepto de comanejo aparece a partir de la experiencia llevada adelante entre la Administración de Parques Nacionales e integrantes de pueblos originarios en el Parque Nacional Lanín, a partir del cual proponemos además de presentar el concepto, agudizar la escucha del proceso institucional que a continuación sintetizaremos tratando de encontrar similitudes posibles, con el camino que nuestra universidad ha realizado a lo largo de su historia, en clave de revisión epocal de ciertos modos de hacer ciencia y definir los alcances institucionales. El proceso histórico que dio lugar a la experiencia de comanejo, ha sido largo y el análisis de su recorrido nos invita a reflexionar sobre algunos puntos en común acerca de cómo integrar a ese otro con el que nos vinculamos. Los parques nacionales en la Argentina surgen como espacios de protección de lugares considerados bellos que debían preservar su fisonomía y permitir que disfrutaran de esos paisajes las generaciones futuras. Los parques fueron creados en un gran número sobre territorios habitados por pueblos originarios, desestimando las necesidades de la

población, a partir de las ideas proteccionistas que proponían el cuidado del espacio no antropizado. Estos modelos elitistas promovieron la adquisición de tierras por parte del Estado Nacional vinculado a la protección de la vida silvestre. Por la década de 1930 el modelo impuesto implicaba restricciones al uso del suelo, lo que produjo desplazamiento y expulsión de pobladores ya que el aislacionismo imperante necesitaba parques nacionales sin gente que los habitara. A partir de la década del 70 la perspectiva cambia y se promueve la relación entre las comunidades locales y la conservación de la naturaleza. En 1975 esta situación se refuerza a partir del reconocimiento del valor que supone la convivencia armónica entre pueblos y medio ambiente. Reforzándose a partir de 1980 la necesidad de vincular el manejo de las áreas protegidas con las actividades económicas y en 1982 llega el reconocimiento de los derechos de las sociedades tradicionales a la autodeterminación social, cultural, espiritual, y en particular resaltamos a participar en las decisiones que afectan a la tierra y a los recursos naturales de los que dependen (Carpinetti 2005). El texto que recopila esta experiencia sintetiza el pasaje de más de cien años en su título: de la expulsión al comanejo. La Administración Pública Nacional tardó ese tiempo en modificar su perspectiva para poder dejar atrás el origen del Parque Nacional Lanín que expulsó a sus habitantes sin el consentimiento de los mismos, al reconocimiento del comanejo como un principio asumido que supone la implementación práctica de tratados y convenios sobre diversidad biológica ratificados por el Estado argentino. “Respetará, preservará y mantendrá los conocimientos, las innovaciones y las prácticas de las comunidades indígenas que entrañan estilos tradicionales de vida pertinentes para la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica (Carpinetti, 2005:53). El lector decidirá si la argumentación es válida, partiendo de

la base, como hemos planteado, que ambas organizaciones son centenarias y pueden ubicarse puntos de coincidencia en el modo de transitar los caminos de la ciencia y el abordaje de los entornos naturales y sociales en sus distintos momentos, pero aun no considerando posible el paralelo, identificará con claridad que ha habido un proceso histórico en clave de gestión pública que ha modificado su perspectiva, reconocimiento e incorporación de las poblaciones a las cuales las políticas públicas van dirigidas, aceptando que la existencia de los actores en los espacios donde la implementación ocurre, impacta en forma directa en el sostenimiento o no de aquellos propósitos que interesa llevar adelante. En procesos democráticos, las organizaciones públicas necesitan ser habitadas por ese otro que la historia ha ido incorporando muy resistencialmente a poder diseñar y ejecutar acciones de interés público. “Debe entenderse que todo proyecto es procesado en un recorte ad hoc de la realidad, intencionalmente acordado, pero en cierto modo artificial, y que por ese motivo está inserto en un contexto turbulento del cual no puede desentenderse. Para bien o para mal debe tomar aquel contexto turbulento y cambiante en el diseño de sus estrategias”. Robirosa (2014:120). Esta concepción permite comprender que ese otro al que la perspectiva normativa de planificación de tipo tecnocrática insiste en situar fuera de la realidad planificada, aparece sin pedir permiso en los procesos de implementación, y esa aparición genera mayores resistencias en quienes diseñan tecnocráticamente. Las organizaciones y los actores territoriales y sectoriales que interactúan con la universidad son parte constitutiva de los procesos de implementación, sean o no invitados, sostienen y sueltan acuerdos, potencian actividades o las resisten, es un desafío para la universidad comprender la dinámica y proponer en este sentido. 🍀

Quisiéramos por lo tanto realizar algunas reflexiones en este sentido. Nuestra universidad centenaria camina con viejos y nuevos ropajes, se adapta a los nuevos tiempos en el marco de poner a jugar su propio proceso de autoorganización. En ese balance y en esa búsqueda aprueba la última versión de su estatuto y en esa clave aparecen aspectos que pueden marcar las tensiones o propósitos en puja para definir cuál es el contenido, la orientación normativa y la competencia social propuesta para la política de extensión que la modificación propone. En este sentido, las palabras utilizadas para definir a la extensión como una de las tres funciones principales junto a la enseñanza y la investigación, refieren a un proceso educativo, que utiliza la expresión no formal, razón por la cual instala una tensión conceptual que impacta directamente en la operacionalización de la extensión en tanto política pública universitaria: su orientación normativa reconoce el aspecto educativo, parte fundante de la institución que la promueve, pero la circunscribe a un tipo de educación denominada no formal, por lo que la aleja del circuito del curriculum universitario formalizado de las carreras universitarias. ¿Cómo es una práctica educativa no formal en el marco de una universidad cuyo producto principal es la producción de egresados de carreras formalizadas? Entendemos que la definición por la negativa puede representar algún tipo de contradicción en el reconocimiento institucional de una función que se integra en supuesta paridad a las otras dos pero que en la explicitación de su alcance deja una puerta abierta a establecer una relación de subalternidad de la extensión a la investigación y la enseñanza. La segunda parte de la definición estatutaria avanza en definiciones que nuevamente dejan espacio a la interpretación en tanto práctica institucional concreta. “Acordará en consecuencia las máximas facilidades para su realización y estimulará los trabajos de extensión que realicen los miembros de su personal

docente, no docente, graduados y estudiantes que suelen ser originados por la detección de necesidades específicas” Estatuto UNLP 2008. ¿Cuál es el alcance de los trabajos de extensión nombrados? ¿Son actividades que se integran a las acciones de extensión o de enseñanza o constituyen un universo paralelo que pretende la generación de productos particulares? Aparece aquí también el interrogante que nos planteamos con la definición del Consejo Interuniversitario Nacional. ❁

Por último la definición explicita dos contenidos programáticos (en términos de política pública) que anticipan una clave de diseño de las políticas de extensión de la UNLP, el financiamiento de personas individuales y proyectos o programas a través de las figuras de becas y subsidios y la gratuidad de las actividades. “Acordará becas y/o subsidios y mantendrá intercambios con otras universidades y otros ámbitos generadores de conocimiento del país y del extranjero. En las actividades que se enmarcan en esta definición no podrá mediar lucro alguno entre los actores e instituciones involucradas”. (Estatuto UNLP 2008). Este párrafo integra dos cuestiones que serán fundantes de la comprensión de la extensión en el período analizado, la extensión es una actividad particular que puede o no sostenerse en paralelo a las prácticas de enseñanza e investigación ya que utiliza un tipo de financiamiento que tiende a sostener acciones autónomas (no habla del financiamiento de actividades de enseñanza y/o investigación que se sostengan en clave de la relación con la comunidad y/o actores no universitarios por ejemplo) y establece el no lucro entre los actores e instituciones involucradas, concepto que podría influir negativamente en naturalizar una comprensión de la extensión como una actividad voluntaria o gratuita para quienes la practican o sostienen. Del análisis realizado, se considera que es necesario

incorporar otras perspectivas que nos permitan construir un referencial teórico sobre el alcance del concepto de extensión que permita superar estas aparentes contradicciones y/o limitaciones de la definición estatutaria, entendiendo que como toda normativa construida multiactoralmente en el marco de un proceso institucional complejo como lo es una asamblea universitaria de más de doscientos miembros en ese entonces¹⁰. Aquí es donde se integran a nuestro marco teórico el concepto de intención trabajado por Renato Dagnino y el de integralidad propuesto por Humberto Tommasino. El primer autor entiende que en América Latina existe una demanda creciente de satisfacer necesidades básicas y necesidades tecnológicas, alertando que los desarrollos se orientan a atender las demandas de las personas con mayor capacidad adquisitiva, existiendo una deuda de producción de conocimiento para los pobres de los países pobres. En este sentido entiende que las universidades tienen una deuda pendiente y que el cambio no puede iniciarse por la docencia o la investigación, sino por la extensión, como punta de lanza para cambiar las otras dos funciones. “la universidad se orientaría así por una práctica que buscase, en la realidad que la circunda, problemas sociales que tienen que ser resueltos con un agregado de conocimiento, por eso propongo que en lugar de extensión, pasemos a hablar de “intención”, en el sentido de tener intención de hacer algo, pero también en el sentido de internalizar, esa agenda de la discusión social”. Dagnino en (Coscarelli, 2009:14). Esta propuesta incorpora la agenda a la dinámica universitaria, habla de la extensión como una acción concreta para establecer un puente con ese otro actor que reconoce como portador de saberes, parte de la comunidad no universitaria. Y se pregunta

10 - El estatuto de la UNLP en el año 2008 fue votado en el marco de una asamblea universitaria integrada por 204 miembros. A partir de esa reforma se incluyen como asambleístas representantes de los no docentes, de los colegios de pregrado y aumenta la cantidad de docentes, graduados y estudiantes, conformación que se sostiene en la actualidad.

“¿es posible desde este modo de concebir la extensión, producir un cambio en nuestra universidad? ¿Se podrá, a partir de actividades de extensión, superar una docencia que tiende a hacerse repetitiva, autoritaria, ineficaz, y que presenta una visión neutral y determinista del conocimiento científico y tecnológico? ¿Colaborará la extensión para que seamos capaces de orientar nuestra investigación hacia los problemas sociales? Dagnino en Coscarelli (2009:15).

A estas reflexiones se propone sumar aquella que entiende a la extensión como uno de los motores de las prácticas integrales. Define a el ultimo concepto como “la articulación de las funciones universitarias (enseñanza, extensión e investigación), interdisciplina y diálogo de saberes (científicos y populares) Tomassino y Stevenazzi en Santos et al (2017:55). El proceso de reforma que encaro la Universidad de la República durante la última década, propuso la resignificación del histórico concepto de extensión en esta nueva categoría que pretende garantizar una práctica superadora, que pone el énfasis en un universitario que se forme y posea habilidades y actitudes para ejercer la integralidad. Comprenden que la extensión posee la particularidad de encontrarse vinculada directamente a la práctica, reconociendo la existencia de otros, de otras metodologías, de la necesidad de hacer en el marco de un espacio interdisciplinar, entendiendo que en ese vínculo con otros actores universitarios y no universitarios se encuentra la posibilidad reflexionar, replantearse a partir del tránsito por experiencias concretas que nos enfrenten a los propios límites, la generación de estrategias y capacidades para trascenderlos Tommasino y Stevenazzi en Santos et al (2017). Apuestan a un proceso formativo que contribuya a un proceso de reposicionamiento del ser universitario. Retomando a Roxana Guber en su reflexión sobre lo que provoca la perspectiva etnográfica en quien la desarrolla, proponen “la centralidad del (universitario) como sujeto

asertivo de un conocimiento preexistente convirtiéndolo más bien, en un sujeto cognoscente que deberá sostener el arduo camino de des-conocimiento y reconocimiento” Tomasino y Stevenazzi en Santos et al (2017:58).

Esta propuesta nos invita a establecer a qué tipo de enseñanza adherimos, por lo que, si bien no es objeto de esta indagación en forma directa, incorporamos a nuestro marco teórico algunas reflexiones acerca de lo que se denomina educación por competencias. Si bien la perspectiva posee una gran cantidad de detractores por vincularla a los esquemas que intentan reproducir lógicas del mundo empresarial al público, vinculada al conductismo como corriente, Pérez Gómez en (Gimeno Sacristan 2011) la propuesta es para nuestras indagaciones una alternativa potente, ya que coloca en el centro de la escena la necesidad de repensar los procesos de enseñanza en función de una sociedad que al decir de Ronal Barnett (1999) vive en contextos y situaciones de supercomplejidad “Es una forma superior de complejidad donde no solo desde las instituciones los conocimientos y las teorías se cuestionan sino también nuestras metateorías, nuestros marcos de interpretación más generales y básicos”. (Barnett, 1999: 58). Esta línea de reflexión entiende que un contexto histórico donde se ha producido mayor información en los últimos veinte años que en los 5.000 anteriores, donde la vida cotidiana de los ciudadanos se encuentra vinculado a una circulación inédita de información en la cual la supervivencia se encuentra vinculada a poder adquirir, usar, analizar, crear y comunicar información que incrementa acelerada y exponencialmente, estímulos sociales que provocan cambios en las experiencias y concepciones. Pérez Gómez en (Sacristan 2011). El autor entiende que el problema ya no es la cantidad de información sino la calidad y la capacidad para que sea entendida, procesada, seleccionada, organizada y trasformada en conocimiento para aplicarla en diferentes

situaciones y contextos, cierra su reflexión diciendo “el aprendizaje como indagación y la creatividad acompañada de la crítica se erigen como las competencias clave del ciudadano para poder afrontar la incertidumbre y la supercomplejidad de su contexto”. Pérez Gómez en Sacristan (2011:62). Y entonces aquí es donde aparece en términos de política pública otro modo de concebir el contenido, el programa y la orientación normativa. La definición institucional sobre la extensión, aun reconociendo las dificultades para llevarla adelante y sostenerla, implica la necesidad de transformar las actividades de enseñanza, como elemento estratégico para lograr una verdadera transformación del sentido de la práctica universitaria. 🌿 Esta definición es más cercana a la concepción de extensión que esta tesis pretende presentar. Comprender a la **extensión** como un adjetivo que marca el tipo de perspectiva sobre las competencias y habilidades del universitario: un egresado formado en una práctica de enseñanza que fomenta el dialogo de saberes de actores que integran la escena donde se origina la política pública y la producción de conocimiento situado en el marco de una realidad que lo significa e interpela. 🌿

Organizaciones públicas. Espacios donde se procesan las políticas públicas

El proceso de indagación y análisis iniciado, requiere de un corpus teórico para comprender a las organizaciones en general y a las organizaciones que forman parte del aparato estatal, situando los procesos de gestión de la extensión de la UNLP desde una perspectiva analítica potente. Comprender la política de extensión de nuestra universidad en tanto política pública particular, supone entenderla además en clave organizacional, entendiendo que los procesos de diseño e implementación suceden en una organización pública no estatal en el marco de la autonomía universitaria que le otorga

identidad propia, pero que sin embargo comparte en clave de regulaciones, procedimientos, gestión de recursos humanos, financieros y materiales, innumerables puntos en común con dependencias de la Administración Pública Nacional. En este sentido partimos de la idea de que las organizaciones no son un conjunto ordenado de personas que buscan determinados fines poniendo en juego una serie de recursos determinados, como se definía algunas décadas atrás a las organizaciones, (Hall, 1960), sino que adherimos a la concepción de las **organizaciones** como “espacios de contradicciones entre la racionalidad técnica y la política, entre los proyectos y la resistencia, entre la austeridad y el despilfarro, entre el conocimiento y la ignorancia, entre la omnipotencia y la impotencia, entre la cooperación y la competencia, entre el orden y el desorden” (Schvarstein -1998:16). Esta perspectiva para comprenderlas nos tranquiliza, ya que explica hallazgos que desde una mirada más clásica serían comprendidos como situaciones disruptivas o anormales para la tranquilidad organizacional. Por lo tanto, identificar aparentes retrocesos en los acuerdos entre diferentes actores o contradicciones entre las políticas diseñadas para la extensión, son desde esta visión, el resultado de **organizaciones** que definimos como como sistemas socio técnicos complejos, de base social política y técnica donde se conjugan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas, que además tienen la capacidad de redefinir y readaptar a partir de procesos de reflexión y aprendizaje sus procesos y alcances que no siempre se logran a partir de la autoridad y la decisión política sino del dialogo, debate y la interacción cotidiana (Etkin 2005). La propuesta de una organización que logra permanecer en el tiempo sosteniendo características que no varían, mientras generan instancias de aprendizaje que permiten que se pueda ir adaptando a los requerimientos que la sociedad presenta en los distintos momentos históricos, es potente para pensar el cambio al que la universidad pública

se enfrenta, y nos coloca en condiciones inmejorables para analizar y pensar cual es el diseño organizativo adecuado para fortalecer a la extensión como una función fundamental de la UNLP en el marco del proceso de doble vía definido por el estatuto. De un conjunto de categorías que autores como Etkin, Schvarstein, Mintzberg, Loreau y Kamisky han trabajado y utilizamos en forma permanente para dilucidar los complejos procesos organizacionales en los que las políticas universitarias de desenvuelven, hemos elegido algunos que entendemos permiten una mayor comprensión de los procesos de diseño e implementación de las políticas de extensión vinculadas a las convocatorias Ordinaria y Especifica: Autoorganización, instituido-instituyente, diseño organizativo.

Entendemos a la **autorganización** como una capacidad compleja de las organizaciones consideradas como sistemas, que incluye los siguientes componentes: se produce por sí sola, mantiene rasgos de identidad frente a modificaciones o perturbaciones del contexto, tiene capacidad de operar en condiciones diferentes a las de origen sin perder cohesión entre las partes, tiene autonomía, posee capacidad para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis o de catástrofes (Etkin, Schvarstein 2000). Este concepto es sumamente interesante para pensar el momento institucional de la política de extensión, ya que se ha recorrido un proceso de implementación donde ambas convocatorias han sido sostenidas, han trascurrido ya diez años donde el estatuto fue reformado incluyendo la propuesta de la doble vía como corazón de la extensión, y como hemos presentado en la introducción, el proceso de gestión de la UNLP se encuentra en el inicio de un nuevo período de gobierno inmediato posterior a la realización de este análisis.

En nuestra concepción de organización establecimos la existencia de pares dialógicos que caracterizan a las dinámicas

organizacionales. En este sentido la diada instituido-instituyente aparece como un aporte invaluable para nuestro trabajo. Gregorio Kaminsky, académico argentino estudioso de los problemas institucionales, aporta una perspectiva particular para abordar la comprensión de las organizaciones, entiende que todo habla en la medida que lo escuchemos, ya que no solo podemos entender que son, sino que creen que son. “lo que son y lo que no son, lo que son y creen ser, lo que son y desean ser, etc, compone la pluralidad de imaginarios que se entretejen y confunden con la realidad singular institucional” Kaminsky (1989:9). Es en este marco que aparece el par complementario. “todas las instituciones, aun las aparentemente más estáticas, se mueven. Este movimiento está dado por el juego o la permanente articulación de dos dimensiones o planos: lo instituido y lo instituyente. La dimensión de lo instituido significa una estructura ya dada, mientras que la dimensión de lo instituyente no es tan solo algo dado sino que se va haciendo, se va conformando según este juego o dialéctica”. Kaminsky (1989:31)

Hasta aquí, hemos transitado en este subapartado la categoría de organización, autoorganización, instituido-instituyente que nos permiten abordar la comprensión de una manera no lineal, con un respaldo teórico sintetizado en estos conceptos clave para entender los procesos de diseño e implementación de la política de extensión de la UNLP. Sin embargo no son suficientes, ya que en tanto tesis propositiva requiere de un último concepto que nos permitirá en el apartado de las recomendaciones avanzar en una propuesta que incluya algún ajuste al diseño organizacional. El diseño organizacional es el proceso mediante el cual se define de qué manera se estructuran las organizaciones en función de garantizar los propósitos de la misma. Sin embargo estos propósitos no siempre son compartidos por la totalidad de los miembros de las organizaciones y en ocasiones no son claramente explicitados ni son sostenibles en el tiempo sin ser ajustados.

El registro de tensiones constantes que son necesarias de identificar, comprender e intentar resolver esta presente aun en el caso de propósitos claros, estables y comunes. El diseño de organizaciones se vincula a estructuras y procesos, estableciendo las formas que adoptan las relaciones entre roles y flujos que transformaran las entradas en salidas. (Schvarstein 1998). La actividad del diseño organizacional suele ser confundida con el armado de los organigramas, y en innumerables ocasiones no se otorga el tiempo ni la metodología necesaria para que cuando el propósito de una organización se modifica, el diseño organizacional sea ajustado a la nueva realidad. En este sentido una pregunta posible seria si a partir de la reforma del estatuto del 2008 la UNLP modificó su diseño organizativo para dar lugar en los procesos cotidianos al escenario institucional novedoso que podía suponer la modificación estatutaria referida. 🍃

Esta concepción de organización y de diseño nos vincula en forma directa a nuestro marco referencial de planificación y a una categoría central en la propuesta: la de actor social, ya que estas tensiones, y el intento de resolución de las mismas dependerá de variables de contexto en las que la posición de los actores en tanto personalidad, o grupo que controla algún tipo de recursos es central para avanzar con cualquier propuesta. Definimos por lo tanto a un **actor social** como “una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, desarrollar intereses y necesidades y actuar produciendo hechos en situación” Matus (1997:754). Por lo tanto estamos en condiciones de afirmar que una política pública se produce en el marco de un contexto donde múltiples actores juegan y lo hacen en relación a distintas organizaciones públicas, estatales y privadas cuya procesos mediante los cuales las organizaciones públicas producen sus resultados, y como hemos dicho, nos permite vincular dos elementos centrales de nuestro marco teórico: la organización

y la planificación. La Cadena de Valor Público (CVP) es “un modelo descriptivo que presenta un interesante potencial al momento de oficiar de carta de navegación de las políticas públicas. Posibilita expresar las apuestas de intervención, sistematizar las medidas de política y la prestación de bienes y servicios que éstas implican y tener una mirada sistémica del accionar gubernamental sobre los problemas públicos”. Sotelo (2012: 4). Sotelo, en el marco del paradigma de la Planificación Estratégica Situacional que propone a la planificación como un “cálculo situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro y el conocimiento con la acción” Matus (1997:27), vincula los procesos de planificación con el de diseño organizativo, la formulación presupuestaria y el sentido de la política pública en un determinado momento histórico. Entiende que el núcleo del modelo lo constituye la cadena *insumos-productos-resultados-impacto* Plantea como eje de la propuesta “que el sector público puede ser entendido como un conjunto de instituciones dedicadas a generar productos -bienes o servicios- que se entregan a la población. Estos productos constituyen la razón de ser de una institución ya que, a través de ellos, satisfacen necesidades sociales contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas” Sotelo (2012:4)

76

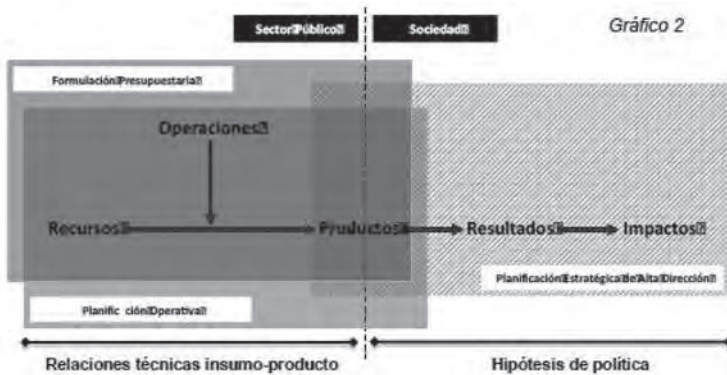
Figura 1: Cadena de Valor Público (CVP)



Fuente: Sotelo 2012

Esta primera parte de lo que el autor denomina el núcleo central de la idea, nos permite fortalecer la importancia de la doble vía estatutaria para desarrollar la función extensionista de la universidad, ya que es la propia población la que participa del proceso mediante el cual los productos de nuestra universidad se formulan, se sostienen y se evalúan. ¿Cuáles son las necesidades sociales sobre las que la universidad pública trabaja y contribuye a su resolución? Avanza no solo en el sentido de la direccionalidad, sino también en la operacionalización de los objetivos de política que son responsabilidad primaria de lo que se denomina ápice estratégico de la organización (Mintzberg 2003). “Los objetivos de política, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados; ambos cotejables y susceptibles de seguimiento. Para producir los bienes y servicios se requieren cantidades y calidades adecuadas de insumos y, para adquirirlos, se necesitan recursos financieros. Se denomina operación al proceso mediante el cual se transforman recursos en producto” Sotelo (2012:4). Es necesario entonces profundizar el referencial teórico sobre planificación desde la cual nuestro trabajo se presenta.

Figura 2: Producción Pública



Fuente: Sotelo 2012

A modo de síntesis de las categorías que nos permiten abordar el complejo mundo de las organizaciones en las que la universidad pública y en particular la UNLP se comprenden, entendemos una organización compleja, habitada por múltiples racionalidades y perspectivas de lo que la universidad pública es o puede ser, con procesos contradictorios, que permiten avances y retrocesos evaluados en forma distinta por los actores que la integran, donde los hitos de consenso como el que supone la reforma del estatuto deben ser comprendidos en el marco de los procesos de autoorganización de un espacio educativo de educación superior de más de cien años de existencia, acostumbrada a la presencia y convivencia de procesos instituidos e instituyentes donde la doble vía estatutaria, los procesos de diseño e implementación de la política de extensión habitan en esta realidad organizacional con las características descriptas en los párrafos anteriores. Esta clave de análisis organizacional nos acompañara en el trabajo de campo y deberá marcar el campo de lo posible de cualquier recomendación y/o proposición que se realice.

78

La planificación estratégica situacional (PES) corazón del marco teórico

La propuesta de la Planificación Estratégica Situacional constituye un aporte central para comprender los complejos procesos mediante los cuales se produce la política pública, ya que presenta una fortaleza particular en el marco de un conjunto importante de aspectos positivos: ha sido formulada en el marco de experiencias concretas de planificación de organizaciones de distintos países de América Latina. Es sin dudas un antecedente fundamental de una categoría que desarrollaremos más adelante y presentamos en este trabajo: la investigación-gestión (I+G). Matus realiza en uno de sus libros más relevantes, en el que presenta su perspectiva sobre la política, la planificación y el gobierno,

una síntesis de sus ideas en cuatro afirmaciones: la capacidad de conducción está cada vez más lejos de las necesidades que plantea la complejidad de los sistemas sociales, las fallas de la planificación tradicional están relacionadas a los inadecuados fundamentos teóricos-metodológicos para lidiar con sistemas complejos plagados de problemas cuya cantidad de variables y el modo de relacionarse es incierto o al menos difícil de predecir su comportamiento, el propósito de la planificación es el presente y no el futuro, por lo que no puede entenderse solo como un cálculo sobre lo que aún no ocurrió, sino que debe rescatarse su sentido práctico y por último afirma que la planificación económica es inseparable de la planificación política en la teoría y en la práctica. (Matus 1997). Vincular estas afirmaciones al propósito de esta tesis implica elegir de una vasta producción un conjunto de conceptos que puedan aportar a la comprensión de las prácticas de diseño e implementación de la política de extensión en particular de las convocatorias a proyectos, sobre las cuales han intervenido actores universitarios y no universitarios con prevalencia de los primeros en distintos espacios de decisión. Es importante entonces vislumbrar como los decisores en distintas instancias institucionales son responsables de diseñar e implementar la política, partiendo de la tensión propuesta por el autor sobre la dificultad que portan los decisores públicos para estar a la altura de poder conducir estos procesos. La idea no es responsabilizar al funcionario individual que puede o no tener determinadas aptitudes para la conducción, sino comprender de manera compleja la ausencia de formación que el autor denuncia en técnicas y marcos teóricos en los responsables del diseño e implementación de la política. “La práctica social desborda la formación profesional y cualquiera sea su ámbito exige entre otras cuestiones explicar la realidad, identificar problemas y causas críticas, calcular sobre el futuro incierto, formular y evaluar apuestas sobre productos

y resultados de nuestras acciones” Matus (2007:166). Esta afirmación, se completa con un conjunto de operaciones cognitivas y procedimentales que el autor considera deben portar los decisores para la conducción de organizaciones. “resolver conflictos cognitivos, hacer análisis estratégicos para construir viabilidad, estudiar a los otros actores que participan en el juego social, monitorear la evolución y el cambio de la realidad intervenida, diseñar y/ o modernizar organizaciones” Matus (2007: 166). Esta preocupación sobre el perfil de quienes conducen las organizaciones, se completa con un conjunto de reflexiones y categorizaciones de las que hemos elegido un número pequeño pero que serán referentes centrales para encarar y procesar el trabajo de campo.

Presentaremos a continuación los conceptos de explicación situacional, situación, problema, situación objetivo, triángulo de gobierno, trasdepartamentalización, planificación estratégica pública, sistemas de alta dirección y un conjunto de conceptos relacionados que permiten profundizar la comprensión de los ya propuestos.

Matus fue un hombre de acción. Egresado de la universidad chilena en el grado y la de Harvard en el posgrado, criticó severamente los procesos mediante los cuales los universitarios se forman. El eje de su planteo se encontraba estrechamente vinculado a preocupaciones que no solo compartimos, sino que consideramos que poseen un fuerte impacto en algunos aspectos sobre los que esta tesis trabaja: las capacidades para diseñar e implementar política pública. El autor parte de entender que los universitarios estamos constituidos por saberes y conocimientos producidos por departamentos cuyo objetivo es la formación del estudiante. Esta idea de departamentalización en la enseñanza, según el autor, tiene serias dificultades para consolidar un tipo de conocimiento

que sea capaz de decodificar una realidad compleja, cambiante y que no respeta los campos disciplinares de cada profesion. “La práctica social es horizontal en el sentido que genera los mismos problemas para todos, pero esos problemas requieren teoría. Las ciencias tradicionales y la Universidad ofrecen formación vertical e ignoran los problemas de la práctica horizontal” Matus (2007:30). Por otro lado otra de sus grandes preocupaciones fué la formación del universitario en tanto potencial decisor político, ya que tenía absoluta claridad en que los cargos de decisión de las organizaciones gubernamentales han sido ocupados por egresados de las universidades. “Este profesional recibe una formación especializada. Un médico, un ingeniero, un economista, un abogado que despues puede jugar un importante rol directivo en el aparato público para dirigir, gerenciar, planificar y procesar problemas típicos del juego social. Egresada de la universidad sin conocimiento de las disciplinas para cumplir su función” Matus (2008:84). La formación vertical también impacta en la construcción del lenguaje común, de la problematización de los temas de agenda y en la dificultad para fortalecer abordajes integrales que den respuesta a los problemas sociales. Pareciera ser que desde la perspectiva matusiana, universitarios capaces de realizar estas acciones deben ser formados en un tipo de prácticas que integren no solo los saberes en forma transdepartamentalizada sino desde una perspectiva que vincule el conocimiento con la acción. 🌿 “La interdisciplinariedad no es el problema central ni el mas complejo que presentan los problemas reales. El autor define la categoría de problema como: “Un problema es la formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que el acepta o crea como referencia” Matus (1997:768).

No basta con equipos interdisciplinarios que aportan conocimiento especializados en idiomas particulares

incapacitados que existe la deliberación que precede a la toma de decisiones” Matus (2007b:24). A su estilo, utiliza una metáfora que desarma cualquier intento de sostener los modos instituidos de hacer universidad “ un chino no forma un equipo interlingüístico con un ruso si ambos no tienen una formación lingüística en común. No se trata de una simple traducción, sino de una interacción creativa” Matus (2007b:25). La lectura nos alerta sobre dos cuestiones: el egresado universitario no puede reconocer la realidad en su complejidad, ya que ha sido formado en un tipo de ciencia vertical que no reconoce conocimientos trasdepartamentalizados. El egresado universitario no se encuentra formado para diseñar e implementar política pública¹¹. En nuestro caso de análisis existe una doble implicación, ya que hablamos de la universidad en tanto organización pública, y es a su vez el espacio donde se forman los funcionarios, por lo que aparece aquí una relación teórica a la que el autor apuesta y constituye un elemento fundamental para establecer puntos de conexión con los procesos de diseño e implementación de políticas universitarias que fortalezcan la doble vía incorporada por la extensión. “El punto clave consiste en entender que la planificación resulta de una mediación entre el conocimiento y la acción” Matus (2006:101). El concepto de planificación propuesto por el autor en el marco de la Planificación Estratégica Situacional, es doble vía, es solapamiento entre diseño e implementación, es afirmar que la formulación de la política es una hipótesis de intervención, suponemos que una variable o conjunto

11 - Estamos obligados a ser optimistas y reconocer que existe en nuestra universidad una contracultura institucional formada por integrantes de la totalidad de los estados, incluyendo funcionarios con capacidad de decisión de los distintos espacios institucionales que conforman la UNLP que sostienen prácticas en un sentido distinto al aquí expresado, si bien el análisis de Matus ya tiene más de veinte años, aún mantiene validez para analizar y procesar los modos de hacer universidad pública.

de variables se va a comportar como lo anticipamos, pero lejos de considerarse un ejercicio de futurología, requiere del chequeo de la práctica, de la experiencia para realizar los ajustes correspondientes. Solo en una cabeza normativa, prescriptiva y poco realista del tecnócrata puede entenderse que la planificación es una operación ex ante de la acción, eso solo es una parte, la otra se completa en la acción.

La doble vía es sin dudas una oportunidad para ajustar, para tender puentes ligeros, desacartonados que permitan un ir y venir entre la universidad y la comunidad que permita, que aparezca el conocimiento situado, aquel que se construye a partir de los problemas reales, un saber que parte de un hacer significado. 🌿 “Captar la complejidad de la trama en tiempo real y generar insumo para producir conocimiento situado. Información, insumo básico para definir una estrategia de intervención. Un aporte a la producción de conocimiento desde la recuperación de los problemas actuales entendidos históricamente, pero analizados situacionalmente” Bonicatto (2010:41). Matus aporta el concepto de explicación situacional entendiéndola como “aquella que se hace conciente de la situación desde la cual se explica y del rol que en la explicación propia juegan las explicaciones de los otros en sus propias autoreferencias” Matus (1997:759) profundizando la perspectiva a partir de otro concepto clave: espacio de un problema. “Es el ámbito explicativo pertinente a un problema tanto desde el punto de vista de su definición y explicación, como de la capacidad de acción del organismo o actor que explica el problema. Matus (1997:759). La propuesta de la PES le dedica una porción importante de su desarrollo al trabajo sobre problemas. En este sentido, no solo aparece la importancia de explicar, sino también de describir como parte de las operaciones necesarias para poder pasar de lo que el autor considera el pasaje de los malestares a los problemas “ La diferencia entre un problema y un malestar radica en

su descripción. Un malestar es una obra abierta en palabras de Humberto Eco, es decir, es un nombre de un problema sujeto a innumerables interpretaciones para un mismo jugador” Matus (2006: 39). El trabajo sobre los problemas permite no solo conocer las redes explicativas que conforman la explicación de las situaciones y establecen las principales hipótesis sobre las causas que producen algún problema o conjunto de problemas, sino que permite describir, conocer lo que hemos definido como espacio del problema. “El vector de descripción de un problema (VDP) sirve para llegar a un acuerdo sobre el problema, no es una explicación. Es el enunciado de lo que debe ser explicado”. Matus (1987:393). El autor avanza en claridad conceptual en otra de sus obras diciendo “Un problema se evidencia por su marcador, es decir por los hechos verificables que lo manifiestan como tal en relación con el actor que lo declara” Matus (2006:39)

84

Por lo tanto, la descripción de problemas nos muestra una pista teórica para nuestra tesis, ya que indica que para poder avanzar es necesario conocer acerca de la situación que queremos modificar. Si ensayamos un problema posible que es estuviera formulado de la siguiente manera -deficiente definición de los alcances de la doble vía propuesta por el artículo 17 del estatuto de la UNLP-, tendríamos una oportunidad para comprender cuanto o no hemos consensuado como organización que significa este proceso de doble vía que representa a la extensión.

Lo interesante del planteo es que Matus entiende que solo a partir de la descripción y explicación de los problemas podremos establecer lo que el denomina flujograma situacional. Este método de explicación situacional permite al actor comprender la situación en la cual está inserto y modificar lo que sea necesario y pueda modificar en función de su gobernabilidad. Desde esta perspectiva todo plan

parte de la explicación de los problemas a los que enfrenta. “Existe una tendencia a creer que se conocen previamente las soluciones y acomodar la explicación del problema a las soluciones preconcebidas. Existe una creencia en cada actor a creer que su solución y su explicación es la correcta. Estos vicios de irreflexión son opuestos a la planificación como proceso creativo y penetrante” Matus (1987:391). La pregunta que podemos hacernos para encarar el trabajo de campo es: ¿los actores universitarios conocen el vector de descripción del problema formulado en los párrafos anteriores? ¿Es posible avanzar en implementar políticas y sostener resultados sin haber descrito ese vector que dimensionaliza y nos permite conocer de que hablamos cuando decimos doble vía? Este punto es sin dudas un aspecto central para tener en cuenta. 🌿

La contracara del VDP es el Vector de Resultados (VDR) que permite en un plan orientar la acción, ya que los descriptores del VDR son los que nos permiten describir la situación objetivo de un plan. El autor la define como la situación que se desea alcanzar con el plan. “La situación objetivo no es una meta definitiva sino un propósito pretendido en determinada situación inicial y, consecuentemente, alterable en la medida que esta varíe” Matus (1987:775). Un programa implica “una oferta de enfrentamiento de algunos problemas y expresa la direccionalidad que un actor quiere imprimírle al cambio de la situación presente” Matus (1987: 424). Un programa es definido como “Aquel tipo de oferta social con que los actores sociales compiten por la adhesión de una base humana que quieren servir, pero que también necesitan para sumar fuerza y legitimidad en torno a su contenido. Establece un compromiso del dirigente con la base social que intenta representar o con la organización que se propone dirigir” Matus (1987:424). Un Plan es “una agrupación orgánica y coherente de operaciones que enfrentan un archivo de

problemas. Los módulos explicativos y los módulos de acción tienen la capacidad prediseñada de expandirse, restringirse o redefinirse en función de las variantes y opciones que se consideran en el plan” Matus (1987:767).

Esta definición nos alerta acerca de la importancia de que un plan se convierta en un compromiso de acción que establezca resultados a lograr a partir del procesamiento de los problemas reconociendo a la vez la modificación permanente de la realidad sobre y desde la cual planificamos. Aparece entonces la diferencia entre el plan modular que implica un conjunto de módulos que orientan y describen el cómo y la existencia de documentos institucionales que plasman un conjunto de propósitos que un actor quisiera alcanzar o sostener. “La heterogeneidad que presentan las propuestas de acción en el programa es una licencia política. Existe formalmente el consenso y todos saben que es necesario leer entre líneas para distinguir los compromisos serios de los compromisos de oportunidad, donde esta ausente desde el inicio la voluntad de cumplirlos” Matus (1987:426). El autor avanza en esta postura teórica y nos muestra un aspecto relevante para nuestra tesis en función de la revisión de documentos institucionales. “El lenguaje del programa permite distinguir los compromisos de las expresiones sin fuerza para la acción. Los enunciados que no se asumen seriamente se expresan como objetivos ambiguos sin precisión de los medios necesarios para cumplirlos” Matus (1987:426). Hasta aquí podríamos decir que todas estas operaciones de planificación son parte del acervo de competencias que un decisor político debería tener para estar a la altura del procesamiento eficaz de políticas públicas.

Por lo tanto, estos aportes son centrales para comprender la preocupación del autor en lo que considera un vertice imprescindible del triángulo que debe mantener equilibrado un decisor político: la capacidad de gobierno, ya que no

es posible hacerlo si no conoce la situación en al cual se encuentra y las multiples explicaciones situacionales de los actores vinculados, o al menos identifica su desconocimiento acerca de los mismos. La situación es un recorte que realiza el actor que lleva adelante el plan. “Es la realidad explicada por un actor que vive en ella en función de su acción” Matus (1997:774) La propuesta matusiana articula en una figura geométrica el equilibrio necesario para sostener un gobierno, al que proponemos entender como un proceso organizacional que puede desarrollarse en distintas escalas y tipos de organización. Exige la articulacion de tres variables que forman en su conjunto un triangulo cuya mejor version es equilatero. Proyecto de gobierno, capacidad de gobierno y gobernabilidad del sistema. “Dirigir es señalar y escoger una dirección. Tambien es la capacidad de seguirla no obstante los obstaculos que ofrezca. En esa conducción cuentan tres variables. La dirección o norte elegido, la dificultad del camino y la capacidad de conduccion para sortear las dificultades previsibles del trayecto” Matus (2007b:20). El proyecto de gobierno implica el reconocimiento de la existencia de problemas definidos, explicados y sentidos de diferente manera, por eso se entiende que toda propuesta incluye beneficios para algunos y costos para otros. “Un proyecto de gobierno bien diseñado genera, en su período de vigencia , un intercambio favorable de problemas para la mayoría de la población. La eficacia del proyecto depende del acierto en combinar el mundo de los valores con el aporte de las ciencias, en un acto de creatividad humana que es propio de la politica” Matus (2007b:21). Esta concepción de proyecto de gobierno es la que adoptamos en esta tesis, donde la política de extensión pasa a ser entendida en ese marco, comprendiendo que constituye la resultante de un proceso de interacción donde se tensionan diferentes hipótesis de intervención sobre el abordaje de los problemas implementadas a través de los

programas que se encuentran aprobados. La gobernabilidad del sistema constituye uno de los aportes centrales de la Planificación Estratégica Situacional, ya que ubica al actor en el incómodo pero concreto lugar de analizar cual es la relación entre el peso de las variables que controla y no controla durante la gestión. Este punto y el sostenimiento de metodologías de gobierno que sean capaces de ponerlo en práctica es poco utilizado en la gestión pública, sin embargo, la existencia de un período de gobierno ininterrumpido en nuestra universidad, conducido por un conjunto de actores en continuidad, identifica una situación que podríamos colocar en el reducido grupo de experiencias de grupos que han sabido manejar la variable que Matus nos propone, en el trabajo de campo veremos entonces cuál es la posición de los distintos actores con relación al tema. Por último, la Capacidad de Gobierno es el vértice que interpela en forma directa a la universidad, ya que integra la capacidad de liderazgo, donde la experiencia y las ciencias y técnicas de gobierno son centrales. En este sentido el tipo de formación con la que cuente el egresado, en tanto potencial funcionario de organizaciones gubernamentales se transforma en un aspecto estratégico para el proyecto de los países latinoamericanos. “se basa en el acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno requeridos para conducir el proceso social dadas la gobernabilidad del sistema y el compromiso del proyecto de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de pericia para realizar un proyecto. Matus (2007b:23). El triángulo de gobierno se juega en los distintos planos organizacionales, podemos utilizarlo para analizar a la universidad en su totalidad, a una facultad en particular o también es potente para comprender como se juega la interrelación entre las variables en un proyecto de investigación o extensión. Constituye un aporte teórico invaluable. Por último quisieramos introducir una reflexión

que nuevamente aporta a la comprensión de lo dicho y orienta el trabajo de campo.“ Los conocimientos sin experiencia y la experiencia sin conocimientos valen poco. La experiencia solo vale en relación al capital cognitivo con el cual se acumula y ese capital cognitivo esta inmaduro sin la dosis de experiencia necesaria” Matus (2007b:23). Este debate es un punto de tensión histórico en la historia de la ciencia, y evitando un análisis simplista ya superado en las ciencias sociales de la relación teoría práctica, la reflexión que introducimos desde la perspectiva matusiana es que los procesos educativos universitarios requieren de una concepción mediadora que integre ambas dimensiones, el saber del hacer y el hacer del saber. 🌿

Esta perspectiva teórica y metodológica sumada al entusiasmo y curiosidad sobre los metodos de gobierno y su impacto en la calidad de la política pública nos han convencido de la importancia de producir conocimiento sobre los modos en planificar y gestionar política pública, constituyendo la base decisional para proponer lo que hemos introducido en el apartado metodológico: la investigación-gestion (I+G). Entendemos a la I+G como como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultaneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable. La propuesta invita a pensarnos como funcionarios públicos que investigan sobre aquello que esta incluido en la responsabilidad de su mandato, por esta razon la comprensión de la capacidad de gobierno, del proyecto de gobiernoy de la gobernabilidad del sistema que caracterizaron a los veinte años de gestión analizadas se torna un insumo

fundamental. Los procesos de diseño e implementación de la política de extensión que hoy representan un desafío, tienen que ser capaces de analizar el pasado y diferenciar errores de diseño con acciones posibles resultantes de complejos procesos de consenso y disenso. El eje de la propuesta, y esta tesis intenta ser una ejercitación en este sentido, es que los equipos de gestión interesados, formulen un proyecto de investigación sobre alguno de los componentes, temas de agenda, metodologías, construcciones teóricas, análisis de experiencias, diseños innovadores etc que permitan la producción de insumo de calidad para sus propios procesos de diseño e implementación de la política que tienen bajo su responsabilidad. En este sentido la investigación se convierte en parte constitutiva de la gestión, reconociendo además en el plano personal y colectivo, la necesidad de acreditar y validar un tipo de conocimiento que se construye en velocidad, con la premura que exige la responsabilidad del gobierno, sobre la base de métodos contruidos o a construirse que permitan que los hallazgos sean validados. La propuesta de la Planificación Estratégica Situacional y en particular de la Planificación Estratégica Pública, aparece como un recorrido a tener en cuenta para avanzar en la consolidación del método. “Se trata de aplicar y desarrollar las ciencias pertinentes al proceso práctico de gobierno, la generación de las políticas públicas y la toma de decisiones. O sea, de concebir y renovar la planificación como método de gobierno” Matus (2008:81)

El recorrido realizado en esta tesis constituye un nuevo ejercicio en esta línea propuesta, que se suma a los ya realizados en los últimos años desde la Prosecretaría de Políticas Sociales, aportando un insumo potencial para la toma de decisiones en el reconocimiento de los tiempos institucionales en los cuales la UNLP se encuentra, que

como hemos explicitado, está en el inicio de un mandato de cuatro años. Definimos a la Planificación Estratégica Pública como una disciplina que se encarga de examinar teorías, métodos y distintos enfoques sobre el gobierno de procesos y la planificación de ellos para entender las relaciones entre los diferentes vértices del triángulo. Supone estudiar las relaciones entre el gobierno, la planificación gubernamental y la económica desde una concepción que integra la planificación política con la económica. (Matus 2007b). El autor exige un esfuerzo a la universidad en tanto espacio responsable de la formación de lo que él denomina profesionales de la tecnopolítica. “este ensayo propone que la Universidad contribuya a la formación de un profesional de la tecnopolítica. Es una especialidad que hoy no existe, aunque es una actividad práctica con incidencia decisiva en la calidad de la gestión pública y el estilo de hacer política. Es un híbrido entre el intelectual, el político y el gerente que practica el juicio cuasiracional”. Matus (2007b:99). Aquí distinguimos lo planteado en párrafos anteriores: el aporte del autor apela a un tipo de egresado que sea capaz de comprender la realidad trasdepartamentalizadamente para que se inserte en cualquier organización de la sociedad, apelando a una propuesta que esté a la altura de las circunstancias y las características del mundo actual, que si articulamos con la reflexión de Pérez Gómez acerca de la educación por competencias, podemos visualizar un Matus precursor para su época sobre este tipo de concepciones. Por otro lado su propuesta de interpelación a que sea la universidad la que forme a los cuadros tecnopolíticos necesarios para conducir las organizaciones gubernamentales. “Es un cientista social preocupado por la acción sin complejos para explorar el futuro desarrollo de las teorías, atento para evitar las desviaciones del investigador académico que se deleita con el pasado o el futuro muy lejano, alerta para comprender que

los departamentos tienden a razonar unidimensionalmente con un foco de atención limitado por un corte artificial de la realidad” Matus (2007b:99). Repite una actitud crítica, ya que él es un egresado universitario, que ya mostró cuando propuso la Planificación Estratégica Situacional como un modelo disruptivo en el marco de ser el mismo parte de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), organización de planificación económica para los países de América Latina que fomentó procesos en los cuales se planificaba desde una perspectiva que el mismo denominó normativa. Su repetición está marcada por ser un universitario que critica e interpela a la propia institución que lo formó, utilizando una jerga que no solo demuestra su conocimiento del espacio interpelado, sino proponiendo un lenguaje plagado de guiños para aquellos que identifican a las universidades como bastiones de docentes e investigadores preocupados por sus propios temas. “Un profesional preparado para comprender un mundo complejo, consciente del barbarismo político y del barbarismo tecnocrático, a la par que preocupado por la planificación de la acción en cualquier ámbito. Su centro de atención es la planificación política, cálculo situacional referido a procesos creativos, nebulosos, inciertos y plagados de subjetividades que afectan el presente y el futuro” Matus (2007b: 99). Retoma en su idea, la articulación entre las dos acciones que garantizaran la comprensión diferente de lo que para la planificación normativa eran la etapa de formulación y la etapa de diseño. “Su médula teórica está en el cálculo que precede y preside a la acción práctica en el ámbito público. No puede refugiarse en la frontera de una ciencia o de una técnica parcial, por el contrario es un invasor de los departamentos especializados, cuyo propósito es el cálculo situacional totalizante al servicio de las prácticas de gobierno y del hombre de acción” Matus (2007b:99)

Es en este marco donde cobra sentido el último concepto propuesto para trabajar en este marco teórico: los sistemas de alta dirección. El autor dedica un interés especial a lo que Mintzberg denomina ápice estratégico y Sotelo retoma en su propuesta de Cadena de Valor Público, los espacios institucionales encargados de la conducción de la organización son los que determinan el alcance del proyecto de gobierno en clave de su desafío. “la oficina del gobernante impone el techo de calidad de toda gestión pública” Matus (2008:151). Esta frase orienta nuestras reflexiones en esta tesis, ya que consideramos que es un hallazgo central en la concepción de la planificación, nunca el plan puede desprenderse de los actores que lo formulan y sostienen, todo proceso de diseño e implementación debe ser comprendido a la luz de quienes participaron, ya que analizar política pública escindido de la perspectiva y situación de los actores es resignar la comprensión situada de lo que allí ocurrió. Es sin dudas una clave de análisis de esta propuesta. 🌿 La dirección superior en Matus incluye la Oficina Ejecutiva del Presidente, el Consejo de ministros o gabinete, las Oficinas adscriptas directamente a la Presidencia, las Oficinas ejecutivas de los ministros incluidos los equipos inmediatos de apoyo, el Congreso Nacional con su sistema de soporte técnico y asesores y el sistema de control externo (Matus 2008)

Este conjunto de decisores políticos y profesionales técnicos conforman el nivel de decisiones públicas sobre “ a) el diseño de las reglas del juego político b) las acciones y omisiones relevantes que empujan la direccionalidad del gobierno c) la asesoría a ambos procesos d) las acciones operacionales que constituyen la mediación entre las orientaciones básicas y la alta gerencia pública con sus realizaciones concretas en el día a día y e) el control posterior de la gestión pública”. Matus (2008:152). Si bien su preocupación está centrada en

comprender y proponer mejores procesos de gobierno de los espacios de decisión más altos de los países de América Latina, el paralelo con figuras de conducción de la universidad pública argentina aparece con claridad, y en particular en el caso de la UNLP con una figura estatutaria organizacional como lo es la del presidente, la perspectiva analítica se torna extremadamente potente. El presidente, sus gabinetes, el Consejo Superior, sus comisiones, los Secretarios, conforman una red de decisión que se presenta como un campo fértil para comprender los intrincados procesos en los cuales una política pública se construye. Comprender como se relacionan estos caminos de toma de decisión y acción cuya entidad y escala oscila entre lo macro y lo micro es estratégico para la contrastación de nuestra hipótesis central. “la capacidad institucional de gobierno se acumula en macro y micro prácticas de trabajo. Las macroprácticas se refieren a sistemas fundamentales de dirección y gestión. Las microprácticas, en cambio, apuntan a procedimientos y modos de cumplir tareas. Matus (2008:32). Esta capacidad de gobierno según el autor se encuentra vinculada a los sistemas de alta dirección que practican las organizaciones públicas, refiriéndose a un conjunto de diez macroprácticas de trabajo que dominan el quehacer cotidiano de los integrantes del ápice estratégico (Matus 2008). Se refieren a el modo en que los responsables utilizan el tiempo y definen el foco de atención, organizan los procesos de toma de decisiones, manejan las crisis, procesan tecnopolíticamente los problemas, establecen una brújula que orienta en el mediano y largo plazo, formula el presupuesto en relación con los planes y metas de la línea intermedia de la organización, utiliza sistemas de petición y rendición de cuentas por desempeño en forma sistemática, gestiona cotidianamente con creatividad y metas exigentes, forma sus equipos con el propósito de crear una masa crítica con capacidad innovadora que aprende de la práctica y desarrolla

en forma permanente nuevos metodos y prácticas de trabajo Matus (2008). Componen un sistema de planificación y gestión complejo que vincula diez sistemas. “según esta propuesta teórica un buen sistema de dirección estratégica se compone de: 1) conformación de la agenda del dirigente, 2) procesamiento tecnopolítico de problemas, 3) manejo de crisis, 4) planificación estrategica, 5) de gran estrategia, 6) presupuesto por programas, 7) de petición y prestación de cuentas por desempeño, 8) monitoreo de la gestión, 9) gerencia por operaciones, 10) escuela de gobierno ” Matus (2008:118). Cada uno de ellos aportan conocimientos y técnicas particulares para elevar la calidad de la gestión en una organización, estableceremos entonces una breve caracterizacion de cada uno de ellos. La agenda es la materialización del uso del tiempo, entendiendo que este es el recurso mas escaso en una gestión. Los períodos de gobierno siempre son finitos y constituyen una carrera contra el tiempo para realizar en el menor lapso la mayor cantidad de acciones cuya característica deberia ser la pertinencia y la eficacia con relación a los problemas que propone enfrentar. “Toda gestión de gobierno tiene un inicio y un fin. Esta afirmación es posible de ser sostenida si se parte del reconocimiento de dos situaciones: por un lado la vida institucional que existe antes, durante y después de los cambios de gestión y por otro la impronta que cada equipo de conducción de responsables políticos le imprime a la organización en el período en el cual asumen los cargos” Bonicatto, Iparraguirre (2016:6). Desde esta perspectiva la agenda constituye una oportunidad para que un equipo de gobierno que tiene la responsabilidad de llevar adelante una política pública pueda establecer prioridades y minimizar las acciones que distraen del foco necesario para avanzar eficazmente con el plan de gobierno propuesto. Sin embargo existe un riesgo en la comprensión de cuáles son las acciones que permiten avanzar en la

situación objetivo propuesta, entendiendo a esta última como un modelo de la realidad, construido por el actor, donde se han logrado modificar los problemas posibles de transformar en función del actor que lleva adelante el plan. “situación objetivo: es la situación que se desea alcanzar con el plan. No es una meta definitiva sino un propósito pretendido en determinada situación inicial y, consecuentemente alterable en la medida en que ésta varíe” Matus (1997:775). El riesgo denunciado es la incapacidad de procesar tecnopolíticamente los problemas. Las organizaciones se encuentran expuestas en forma permanente al surgimiento de problemas. Dicho de otro modo, los problemas son siempre para alguien, por lo que comprenden una dimensión objetiva y una subjetiva. El procesamiento propuesto como sistema de alta dirección se encarga de aplicar filtros de valor que permiten que el dirigente trabaje con problemas relevantes para la organización y su plan. Es clave en este sentido la articulación con actores que comprendan los problemas reales y sean capaces de hacerlo en un reconocimiento situacional de lo que ocurre. Aquí la doble vía se torna estratégica. El sistema de manejo de crisis como su nombre lo indica introduce a las apacibles vidas organizacionales la existencia de factores que ponen en jaque a los procedimientos rutinarios y los procesos de toma de decisiones. Implica equipos entrenados y acostumbrados a responder ante estas situaciones. El sistema de planificación estratégica implica el reconocimiento de los métodos y prácticas de trabajo como herramientas fundamentales para seleccionar y explicar problemas que se constituirán en parte de la agenda del plan de la organización. Constituye una oportunidad de diseñar planes estratégicos y planes operativos que se encuentren formulados en función del reconocimiento de la agenda de problemas a los que una organización pretende dar respuesta en un período determinado. El sistema de la gran estrategia es una propuesta

que trabaja sobre el largo plazo. Invita a las organizaciones o a sus decisores a comprender que es necesario el cálculo que incluya horizontes temporales que si bien trascienden al menos teóricamente el período de gestión de cualquier funcionario, son necesarios para poner en perspectiva los cambios estructurales. Las dos décadas analizadas constituyen sin dudas un lienzo donde identificar la existencia o no de este tipo de planificación. El sistema de presupuesto por programas merece un desarrollo mayor, ya que constituye uno de los ejes de indagación del trabajo de campo propuesto. Es el proceso mediante el cual se formaliza la asignación de recursos económicos presupuestarios en relación a los módulos de planificación. “establece la correspondencia entre los módulos presupuestarios y los módulos del plan. Es parte fundamental del apoyo al sistema de rendición de cuentas por desempeño, sobre todo en lo que se refiere a eficiencia (relación recursos-producto). Solo cuando hay gerencia creativa hay demanda de presupuesto por programas” Matus (2008:121). Este sistema de alta dirección se convirtió en la técnica de presupuestación utilizada en nuestro país a partir de la década de los 90. El manual denominado “El sistema presupuestario público en la Argentina” desarrollado por la Subsecretaria de Presupuesto del entonces Ministerio de Economía Obras y Servicios Públicos de la Nación Argentina en el año 2000 dice: “la responsabilidad de concebir los planes de acción, de fijar metas y estimar recursos físicos y financieros que requieren la ejecución de las actividades y proyectos de los programas presupuestarios radicarán en las unidades que son responsables de lograr esas metas con la mayor eficacia”

La vinculación del proceso de planificación con la formulación presupuestaria es para Matus, quien trabajó en conjunto con los responsables de la instalación del presupuesto por programas en el sistema público argentino junto a Marcos

Makon quien era entonces Subsecretario de Presupuesto del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, una coordinación imprescindible para sostener su definición de planificación entendida como un cálculo que precede y preside a la acción. Ese cálculo relaciona inexorablemente a la acción con los recursos necesarios para sostenerla. Desde esta concepción teórica los planes, programas y proyectos entendidos como conjuntos de acciones que en sus diferentes escalas constituyen dispositivos de diseño e implementación de política pública deben tener su correlato presupuestario en función de la identificación de las unidades de acción que incluye la planificación propuesta. El sistema de presupuesto por programa obliga a quienes formulan planes, programas y proyectos a comprender que el presupuesto es el costeo de la acción, por lo que su análisis nos permite identificar con claridad las consistencias e inconsistencias de una planificación que tiene que mostrar con claridad su propuesta. Por supuesto por la concepción matusiana, todo presupuesto es un ejercicio de anticipación que deberá ser ajustado al momento de ser implementado. “el sistema de presupuesto por programas es una forma de asignación de los recursos económicos públicos por objetivos. Expresa en términos monetarios el proceso de producción de servicios y bienes que se realiza dentro del espacio que delimita las capacidades de una institución” Matus (1997:688). El sistema de monitoreo es otra herramienta potente para la planificación en una organización, ya que permite el ajuste permanente ante los desvíos y la aparición de nuevas situaciones que necesitan ser comprendidas e incorporadas al plan. Un esquema de planificación que no contemple el monitoreo, renuncia a un elemento básico para realizar el seguimiento de la situación y la marcha de los planes. Nos permite visualizar una vez más que los procesos de diseño se completan en la acción y solapan por lo tanto el diseño con la implementación. El

sistema de petición y rendición de cuentas configura uno de los esquemas más resistidos en las organizaciones públicas estatales, vinculado de alguna manera a la la evaluación como herramienta de la gestión. “La evaluación se constituye en una herramienta de gestión estratégica y planificada que debe ser utilizada en forma sistemática para fortalecer el cálculo que precede y preside a la acción. La entendemos siempre vinculada a procesos de toma de decisiones para que las organizaciones no sean arrastradas a escenarios de parálisis o decisiones inadecuadas” Bonicatto, Iparraguirre (2016:16). El esquema de rendición y prestación de cuentas por resultados aborda la evaluación sobre cómo va el cambio situacional según las responsabilidades distribuidas institucionales y organizativas que establece la estructura modular del Plan. (Matus 2008) Se evalúan los resultados logrados reconociendo la tensión que supone el reconocimiento de variables de contexto que inciden en el logro o no de los objetivos propuestos. A pesar de esta dificultad, constituye una herramienta potente que pone en juego la competencia del gestor de hacerse responsable de su plan y el avance sobre la situación objetivo propuesta. Una organización sin este sistema, tiende a naturalizar y perder reacción ante los acontecimientos que ponen en juego la eficacia y eficiencia de un plan. Su implementación incluye un sistema de premios y castigos que cada organización deberá establecer. El sistema de gerencia por operaciones es clave para comprender los procesos de implementación de las convocatorias a proyectos de extensión analizadas, ya que implica el reconocimiento de la gestión cotidiana donde se producen los procesos de rutinización o innovación de las prácticas en una organización. La operación como unidad coherente mínima del plan constituye un espacio de aprendizaje permanente y de producción de insumo para los ajustes al diseño. Procesos de implementación que no incluya procesos normatizados y creativos para atender a cada tipo

de problemas, terminan reproduciendo tecnocráticamente sentidos que las organizaciones arrastran sin preguntar porque. Por último, el décimo sistema propuesto es la Escuela de Gobierno que constituye la apuesta de Matus a formar un cuerpo dirigente que sea capaz de sostener la cultura trasdepartamental de una organización. Los últimos años de su vida estuvieron dedicados a la formación de cuadros tecnopolítico de diferentes países de América Latina. De los diez sistemas el autor propone un conjunto de tres, integrados por la agenda, la petición de cuentas y la gerencia por operaciones que considera un triángulo de hierro. “ese triángulo de hierro cumple en las organizaciones una función equivalente al sistema inmunológico en los seres humanos. Allí radica la defensa de una organización vieja contra las amenazas de perturbar su coherencia mediocre. Una reforma organizativa, al intentar elevar la calidad de gestión de algunos sistemas puede quebrar la armonía preexistente y amenazar la coherencia del conjunto” Matus (2008:122).

El análisis teórico presentado propone comprender a la extensión como una orientación normativa para concebir la enseñanza y la investigación, que en el marco de su propio proceso de autoorganización sea capaz de encarar un proceso de rediseño organizativo, entendiendo que la adscripción al concepto de doble vía en la reforma del estatuto del 2008 instituye un nuevo modo de comprender la práctica universitaria y la relación con otros actores no universitarios que son considerados parte de los procesos de gestión de la política pública. Este proceso propuesto se encuentra enmarcado en una concepción de planificación que incluye el ajuste como parte esperable de un camino institucional que en el marco de un proyecto de gobierno definido y a partir de una determinada gobernabilidad del sistema, es capaz de fortalecer su capacidad de gobierno, promoviendo

prácticas de gestión que retomen la propuesta de sistemas de alta dirección, profundizando programas que sean capaces de sostener experiencias de formación de estudiantes universitarios transdepartamentalizadas, apostando a un egresado que sea capaz de comprender la realidad supercompleja a partir de un conjunto de competencias que lo colocan a la altura de los actuales desafíos. 🌿



La estrategia metodológica

*Se trata de aplicar y desarrollar
las ciencias pertinentes al proceso práctico
de gobierno, la generación de las políticas públicas
y la toma de decisiones
o sea de concebir y renovar la planificación
como método de gobierno.
Es un tema de mayor interés
pero sobre el cual existe poco desarrollo*

La estrategia metodológica de esta tesis se fue construyendo por aproximaciones. El tema siempre estuvo vinculado a modelos y herramientas de planificación en políticas de extensión universitaria, motivado en el interés de profundizar un recorrido ya iniciado como hemos dicho, hace más de dos décadas en la investigación y producción de conocimiento vinculado a procesos de planificación y gestión de políticas públicas. El epígrafe nos convoca a investigar sobre los modos en los cuales los equipos que conducen gobiernan, porque si generamos conocimiento sobre esos procesos podríamos mejorar la calidad de la gestión pública. Conocer y entender que hacemos y como lo hacemos para no repetir errores y aprender de los aciertos. En este punto, y para que el lector se sitúe, el tema de investigación de esta tesis es el resultado de la unión de dos dimensiones que producen una doble implicación de mi parte en tanto tesista doctoral y funcionaria de la Universidad Nacional de la Plata a cargo de la Prosecretaria de Políticas Sociales. La tesis parte de un problema de investigación que es también un problema de gestión actual en el marco de la tarea desarrollada. Ausencia de sistematización y análisis de los modelos y herramientas de planificación utilizadas por los integrantes universitarios y no universitarios en proyectos de extensión, considerándolo un insumo central que permitiría orientar los procesos de toma de decisiones sobre las políticas y el financiamiento de las acciones universitarias vinculadas al territorio y a los temas de agenda pública. El problema

seleccionado no representa una circunstancia pasajera en un contexto de gestión, sino que constituye uno de las dificultades organizacionales más profundas que enfrentan los procesos de gestión de las organizaciones públicas. La imposibilidad de contar con información sistematizada, que permita en los tiempos que una gestión de gobierno se desarrolla, tomar decisiones basadas en insumo de calidad que resulte de procesos sistemáticos de revisión y análisis de cómo se diseñan e implementan las políticas. La extensión en este caso es la ocasión, es la política elegida, pero podríamos estar ante una tesis que revisara las políticas de empleo, o las de infancia o las de reforma del estado en tanto trayectorias laborales propias ya recorridas. La potencia teórica de la tesis, desde la cual está diseñada la estrategia metodológica, es producir conocimiento acerca de los modelos y herramientas de planificación utilizadas en la política extensionista para generar insumos que fortalezcan el proceso de toma de decisiones de la universidad pública. Entendiendo que si bien el proceso es único e irrepetible, permitirá aportar a la comprensión de fenómenos organizacionales que son comunes a otras universidades de nuestro país. De igual modo, la estrategia metodológica permite otra dimensión de lectura en tanto ser la universidad una organización pública que diseña e implementa políticas, por lo que se espera lograr un aporte en este sentido para los interesados en temas de gestión pública. Por último, como hemos adelantado en el apartado teórico, en clave de la doble implicación, la estrategia metodológica intenta aportar a la profundización de una línea de investigación que hemos denominado Investigación-Gestión (I+G) que pretendemos seguir desarrollando. En este sentido ha sido de interés central el recorte del objeto de estudio, de forma tal de poder analizar la política elegida en tanto parte de un proceso que no solo se juega y se muestra en el eslabón final de la cadena en la cual es producida. Nuestro

interés inicial se encontraba en conocer las prácticas de planificación promovidas en el marco de la Convocatoria Especifica para proyectos de Extensión en Centros Comunitarios de Extensión Universitaria (CCEU), en tanto diseño desarrollado desde la Prosecretaria de Políticas Sociales de la UNLP, espacio institucional del cual depende la Convocatoria Especifica. El sentido estaba vinculado a tratar de contrastar nuestra hipótesis que tenía que ver con afirmar que las prácticas de extensión realizadas en los territorios, cuyo modelo de planificación se encuentra diseñado desde el paradigma de la Planificación Estratégico Situacional, sostenidas en los CCEU, favorecen el proceso de educación no formal de doble vía definido¹² en el Estatuto de la UNLP. Sin embargo, tal como lo adelantamos en la introducción, la primera etapa del trabajo de campo, y la implementación en simultaneo del proyecto de investigación sobre integralidad de las prácticas universitarias¹³ nos llevó a ampliar nuestro objeto de estudio y tratar de comprender la trama de planificación que está vinculada a las prácticas que queríamos analizar, ya que entendimos rápidamente que más allá de que la hipótesis fuera o no contrastada, el verdadero aporte de la tesis sería reconstruir lo que ocurre en las prácticas de los proyectos en los CCEU, pero en un contexto de comprensión

12 - ARTICULO 17º: La Universidad reconoce como una de sus funciones primordiales la extensión universitaria, entendida como un proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social. Acordará en consecuencia las máximas facilidades para su realización y estimulará los trabajos de extensión que realicen los miembros de su personal docente, no docente, graduados y estudiantes que suelen ser originados por la detección de necesidades específicas

13 - En el que cumpla el rol de Directora del Proyecto Acreditado por la Secretaria de Ciencia y Técnica. UNNLP. Proyecto PPID Prácticas universitarias desde la mirada de la integralidad. El caso del Programa 3.3 del Plan Estratégico UNLP "Políticas Públicas para la inclusión social" 2017-2018

mayor, constituido por el proceso mediante el cual se diseñaron e implementaron las convocatorias a proyectos de extensión con vigencia en la UNLP. Las Convocatorias Ordinaria y Específica. Esta decisión entonces permitió instalar una premisa, la potencia que pueda o no tener el modelo de planificación utilizado en la Convocatoria Específica, va a estar o no validada por el conjunto de actores de la comunidad académica que tiene la potestad de hacerlo en tanto responsables en los procesos de toma de decisiones. Dicho en clave de nuestro modelo de investigación-gestión. ¿De qué sirve una tesis doctoral que mire un microproceso de planificación si no interpela o se propone conocer los procesos macroorganizacionales sobre los cuales la política es definida? No nos interesa la validación de una hipótesis en clave de reconocimiento del proceso mediante fue contrastada, sino que nos interesa producir conocimiento científico en tiempo real para la toma de decisiones. De esta forma la estrategia metodológica debía ser capaz de generar un tipo de insumo que tuviera como característica principal la reconstrucción de estos procesos por parte de actores institucionales que validaran su opinión a través del reconocimiento institucional que la propia comunidad universitaria ya les había otorgado. Por lo que la segunda decisión fue construir un referente empírico potente, con pretensión de totalidad en algún aspecto que fuera validando y otorgando densidad al armado de una trama compleja que pretendía ser analizada. Los objetivos que guiaron esta investigación fueron: Conocer y comprender las prácticas de planificación de funcionarios de la UNLP con responsabilidad en el diseño e implementación de políticas de extensión universitaria en el período 1998-2018. Los objetivos específicos propuestos fueron: a) sistematizar y analizar las prácticas de planificación de funcionarios con responsabilidad en el nivel de diseño e implementación de las convocatorias Ordinaria y Específica

para proyectos de extensión de la UNLP en el período analizado. b) Identificar y analizar los documentos institucionales que constituyan medios para analizar modos de planificación en el diseño e implementación de las políticas de extensión de la UNLP en el período analizado. c) construir instrumentos de sistematización y presentación de la información que en base a metodologías de análisis situacional permitan la comprensión de procesos organizacionales complejos. d) aportar insumo sistematizado sobre el desarrollo y alcance de las políticas de extensión que colabore en los procesos de toma de decisiones sobre las convocatorias Ordinaria y Específicas de la UNLP. e) aportar material teórico y empírico que fortalezca el desarrollo del concepto de Investigación-Gestión (I+G). Para cumplir los objetivos de la investigación, la estrategia metodológica combino dos herramientas principales para la construcción de los datos A) la realización de entrevistas y/o consultas a funcionarios que hubieran tenido relación directa con el diseño e implementación de las políticas de extensión en algún tramo de gestión de los últimos veinte años en distintos niveles de planificación y B) el análisis de documentos institucionales que constituyeran en sí mismos instrumentos de planificación de la política extensionista en el mismo período 1998-2018.

A) la realización de entrevistas y/o consultas a funcionarios Para la definición de los entrevistados se establecieron los siguientes criterios: a) entrevistar a la totalidad de funcionarios que hubieran ejercido el cargo de Secretario y/o prosecretario de Extensión de la UNLP de donde dependieron y dependen las convocatorias a proyectos denominadas Ordinaria y Específica; b) entrevistar a Consejeros Superiores que hubieran participado de la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior de la UNLP (HCS) en sus

distintos períodos en los cuales las convocatorias hubieran existido, incorporando en los entrevistados representantes de los cuatro estados (Profesores, Graduados, Estudiantes y Nodocentes); c) Incorporar en las entrevistas a las directoras del nivel central (Presidencia) de donde depende en forma directa la gestión de ambas convocatorias; d) incorporar como entrevistados o consultados a Secretarios de Facultad que hubieran participado de alguna gestión como Secretarios de Extensión en algún momento del período analizado (1998-2018); e) entrevistar para el caso de la Facultad de Trabajo Social, en tanto espacio disciplinar con aporte específico en la planificación y sede del proceso de formación como doctoranda, a la totalidad de Secretarios de Extensión que cumplieron funciones en el período analizado; y f) garantizar que al finalizar las entrevistas y/o consultas, hubieran sido escuchados la totalidad de los estados del cogobiernos (claustros según el Estatuto anterior) y representantes de las 17 facultades que conforman actualmente la UNLP. Se realizaron 26 entrevistas y 5 consultas que fueron sostenidas en espacios presenciales en el primer caso y en base a la grabación de audios en el segundo caso teniendo en cuenta las características de ambos tipos de preguntas. Las primeras suponían respuestas y re preguntas y en el segundo caso era una sola pregunta autoadministrada por los individuos a los cuales se les solicitó la respuesta. Las preguntas fueron formuladas en función del rol que cada grupo de entrevistados tuvo, y en el caso del grupo de Secretarios de Extensión de la Facultad de Trabajo Social se realizaron un conjunto de preguntas adicionales sobre dimensiones metodológicas del proceso de planificación de los proyectos.

Unidad de análisis	Dimensiones	Entrevistados /consultados
Autoridades Secretaría de Extensión UNLP (Presidencia) 1998- 2018	Desafíos de gestión Prioridades de política Resultados buscados Resultados logrados Sentido de la /las convocatorias ordinaria y específica	Secretario extensión 1998-2004 Prosecretario extensión 2004-2010 Secretario de extensión 2007-2014 Secretario de extensión 2014-2018 Prosecretaria de extensión 2010-2018 ¹⁴ Directora de gestión de proyectos convocatoria ordinaria 2008-2018 Directora a cargo CCEU y convocatoria específica 2008-2018
Miembros de la Comisión del Consejo Superior período 2004-2010	Proceso de construcción de la normativa vigente sobre convocatoria ordinaria a proyectos Reconstrucción del clima de época sobre el debate en la extensión Comprensión de las decisiones de política extensión período 1998- 2010	Consejero superior decano Periodismo ¹⁵ Consejero superior profesor Humanidades Consejero superior profesor Observatorio Consejero superior estudiante, Exactas
Miembros de la Comisión del Consejo Superior período 2010-2014	Políticas de extensión diseñadas e implementadas Puntos de consenso y diseño Indicadores de jerarquización de la extensión	Consejero superior decano. Observatorio Consejero superior profesor. Periodismo
Miembros de la Comisión del Consejo Superior período 2014-2018	Políticas de extensión diseñadas e implementadas Puntos de consenso y diseño Indicadores de jerarquización de la extensión	Consejero superior profesor Jurídicas Consejero superior graduado Agrarias Consejero superior no docente
Secretarios de extensión de facultades que hubieran participado activamente en el debate y diseño de la política de extensión ¹⁶	Proceso de construcción de la normativa vigente sobre convocatoria ordinaria a proyectos Reconstrucción del clima de época sobre el debate en la extensión en torno al estatuto Comprensión de las decisiones de política extensión período 1998- 2010 Indicadores de jerarquización de la extensión	Secretaria de Extensión Informática 2001-2014 Secretario de Extensión Ingeniería 2007-2010 Secretario de Extensión Exactas 2010- 2014 Secretario de Extensión de Odontología 2010-2018 Secretaria de Extensión de Informática 2010-2014 Secretaria de Extensión Económicas 2010-2018 Secretario de Extensión Humanidades 2014-2018

14 - También fue consejera superior por el claustro estudiantil participando de la comisión de extensión en el año 2002

15 - Presidente de la comisión

16 - A lo largo de las entrevistas fueron apareciendo nombres y/o facultades de manera recurrente.

Unidad de análisis	Dimensiones	Entrevistados /consultados
Secretarios de la Facultad de Trabajo Social	Proceso de construcción de la normativa vigente sobre convocatoria ordinaria a proyectos Reconstrucción del clima de época sobre el debate en la extensión en torno al estatuto. Comprensión de las decisiones de política extensión período 1998-2010 Indicadores de jerarquización de la extensión	Secretaria de Extensión 1999-2000 Secretaria de Extensión 2000-2004 Secretario de Extensión 2004-2007 Secretaria de Extensión 2007-2014

	Aportes disciplinares	
Secretarios de Facultad	Fortalezas y Debilidades de las Convocatorias Ordinaria y Especifica de proyectos de extensión.	Secretario de Extensión Veterinaria 2010-2014 Secretaria de Extensión Psicología 2010-2018 Secretaria de Extensión Bellas Artes 2010-2018 Secretaria de Extensión de Medicina 2010-2018 Secretaria de Extensión Naturales 2014-2018

La totalidad de las entrevistas fueron desgrabadas y su procesamiento permitió establecer un conjunto de categorías que permitieron agrupar los aportes. Los mismos fueron ordenados en cinco apartados diferentes construidos a partir de la utilización de figuras que la propuesta de la Planificación Estratégica situacional utiliza para reforzar los sistemas de planificación. Ellas son: a) La Oficina del Secretario, que agrupa las cinco entrevistas realizadas a Secretarios y prosecretarios de Extensión de la UNLP período 1998-2018. b) La Sala de Situación, que agrupa las nueve entrevistas realizadas a consejeros superiores períodos 2004-2018. c) La Oficina de Implementación I que agrupa las 6 entrevistas realizadas a Secretarios de Extensión de Facultad. d) la de Oficina de Implementación II que agrupa las 2 entrevistas realizadas a las directoras del área de Extensión UNLP de las que dependen en forma directa las convocatorias. d) La Oficina de Implementación III que presenta las 4 entrevistas

a Secretarios de Extensión de la Facultad de Trabajo Social del período 1999-2018.

Categoría	Subcategoría	Oficina Secretario	Sala de Situación II	Oficina de Imple I	Oficina de Imple II	Oficina de Imple III
Contexto institucional interno y externo de la UNLP		✓	✓	✓	✓	✓
Alcances de la extensión		✓	✓	✓	✓	✓
Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación	Aporte disciplinar a las prácticas de planificación en contextos de extensión					✓
	Aportes de la interdisciplina a las prácticas de planificación en contextos de extensión					✓
	Relación entre el plan de trabajo y el presupuesto en los procesos de planificación de proyectos extensión					✓
Modos de entender la participación/vinculación con la comunidad		✓	✓	✓	✓	✓
Modelos y/o prácticas de diseño de política	Formación			✓	✓	✓
	Curricularización			✓	✓	✓
	Institucionalización			✓	✓	✓
	Articulación con las otras funciones estatutarias			✓	✓	✓

B) el análisis de documentos institucionales que constituyeran en sí mismos instrumentos de planificación de la política extensionista en el mismo período 1998-2018.

Teniendo en cuenta las características del análisis planteado en su doble implicancia de conocimiento sobre mecanismos de planificación y políticas de extensión, se identificó un conjunto de cuatro instrumentos institucionales con un alto potencial para ser incorporados al referente empírico de esta tesis: a) El documento de plan estratégico de la UNLP período 2004-2018. b) La distribución presupuestaria que realiza el Honorable Consejo Superior de la UNLP período 1998-2018. c) Los dictámenes de la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior. Período 1998-2017. d) La normativa aprobada por el Honorable Consejo Superior con relación a las políticas de extensión del período 2004-2018. En los cuatro casos se consideran instrumentos de planificación para el diseño e implementación de políticas que contienen los desafíos de política en el primer caso desde el punto de vista descriptivo, y los desafíos de política en clave implementación, ya que por nuestro marco teórico los instrumentos mediante los cuales se define la distribución del presupuesto y la validación de la normativa que regula los políticas son modos concretos de análisis y chequeo de los desafíos propuestos muchas veces en clave narrativa en los documentos institucionales.

Finalizando. La estrategia metodológica de esta tesis es una combinación más de las tantas que este documento tiene, utiliza herramientas propias del análisis situacional que busca reconstruir situaciones desde la perspectiva de múltiples actores, retoma los instrumentos trabajados en nuestra metodología para el análisis e intervención de organizaciones públicas denominada Gestión Estratégica Planificada, y trata de estar atenta y cumplir con las convenciones de rigurosidad para que esta producción pueda ser validada por los parámetros que se exigen para una tesis de doctorado. Así, el análisis de fuentes secundarias, la elaboración de cuadros,

tablas y gráficos, el diseño de entrevistas, la formulación de cuestionarios y consultas, como así también el procesamiento cuidadoso de las reflexiones de funcionarios universitarios que en el marco de su función ejecutiva o en el marco de su rol político en el cogobierno universitario generosamente describieron prácticas, apelaron a la memoria individual y colectiva y conformaron un corpus que le dio vida a esta tesis. Se tomaron otras decisiones fundamentales que quisiéramos dejar establecidas. Entender que la tesis debía hacer un recorte y definir si repetiría relatos de extensionistas y referentes territoriales que habían sido entrevistados en el marco de la investigación sobre integralidad. No fue una decisión sencilla, porque se verá a través de las páginas que la mirada endogámica del universitario sobre la extensión nos ha traído muchos problemas, por lo que existía el riesgo que esta tesis cayera en la misma trampa. Se decidió que no, que esta tesis se concentraría en el recorte del equipo de gestión en sus distintos niveles, construyendo un documento que incorporara desde los relatos propios lo que allí sucede, porque había insumo en nuestros funcionarios para realizar un análisis que pudiera mostrar esta tensión. Se apostó además al marco teórico de la Planificación Estratégica Situacional que centra su interés en los procesos en los cuales se constituye la capacidad de un gobierno, en este caso el de la Universidad Nacional de La Plata. Se apuesta entonces a que pueda ser leída en clave de tomo articulado con la publicación que contendrá los resultados de esa investigación luego de dos años de trabajo. La otra decisión que queremos dejar establecida fue que se respetarían los nombres reales de los entrevistados, por considerar que el producto de las entrevistas que sumaron un total de 203 páginas, es de algún modo una producción histórica, colectiva, que debe ser cuidadosamente comprendida y utilizada, por lo que el procesamiento hilvana cuidadosamente las reflexiones de un conjunto importante de universitarios.



CAPÍTULO II

Extensión, plan y presupuesto

117

“El PES aporta la idea de plan de acción, que no solo trata con problemas económicos, políticos, de organizaciones, de seguridad, de democratización.. sino que cuando analiza la restricción de recursos, considera allí el poder político, los conocimientos, las capacidades organizativas y los recursos económicos. Es un concepto más amplio de plan que considera múltiples criterios de eficiencia y eficacia, entre ellos el de eficacia política”

Carlos Matus (2006:68)

Este apartado presenta el primer nivel de sistematización y análisis de sobre el referente empírico de la tesis. Como hemos visto en el marco teórico, la planificación estratégica pública en particular y la PES en general, conciben el proceso de planificación de las organizaciones como un sistema concatenado de decisiones y acciones que puedan explicar situacionalmente los distintos tramos históricos de una organización desde las macrodecisiones hasta las microdecisiones. “Implica estudiar las relaciones entre el gobierno y la planificación entendida esta última como planificación de la acción de gobierno en todos sus ámbitos” Matus, (2008:91). Como se adelantara en la metodología, hemos decidido utilizar para el ordenamiento del trabajo de campo un conjunto de figuras que la propuesta de la PES identifica, y en este caso hemos tomado uno de los elementos paradigmáticos, ya que la figura del plan ha estado y está presente en la jerga organizacional pública y privada, con diferentes reconocimientos, alcances y limitaciones a lo largo del tiempo. El análisis de diferentes documentos denominados “Planes” a lo largo de la historia de nuestras organizaciones públicas, nos permite identificar producciones absolutamente diferentes no solo en sus alcances y sentidos sino también en la calidad de lo producido y sobre todo en el lugar que el plan tiene para la vida cotidiana en una organización.

El sismo en la CEPAL a partir del planteo de Matus sobre la planificación normativa y los “planes libro” son una muestra

directa de esto. Sin embargo, y como estableceremos más adelante, la apropiación del concepto por parte de la universidad, supone, al menos en potencia, el reconocimiento a que la existencia de un documento denominado plan estratégico es un elemento positivo para la organización. Propondremos a través de las páginas siguientes un análisis posible sobre el Plan Estratégico de la UNLP en particular de la Estrategia 3 que comprende las apuestas vinculadas a la extensión, ya que como hemos dicho, no podremos comprender los modos de diseñar e implementar las convocatorias Ordinaria y Específica para proyectos de extensión si no las enmarcamos en el proceso de planificación global de la organización, contando en este caso con que este rico insumo existe¹⁷. Realizada esta aclaración, concebimos el plan por lo tanto reflejando que una organización propone y hace, otorgándole un lugar central en el proceso de planificación al presupuesto, ya que propone como hemos visto, la técnica de presupuestación por programas entendiendo que “si no existe un sistema de gerencia por operaciones, solo podrá existir planificación centralizada de cúspide, pero nunca una cultura de la planificación que penetre todos los niveles de la estructura organizativa” Matus (2008:169). Desde esta perspectiva un proceso de Planificación Estratégica Pública debería poder garantizar los vínculos entre la formulación de sus principales apuestas y la visualización de las mismas en la asignación de resultados. “El presupuesto es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una institución” Matus, Makon, Arrieche (1979:8). Teniendo en cuenta lo expuesto, se presentaran dos tipos de análisis, el

17 - Vale aclarar que no es un uso frecuente para las organizaciones públicas en general y las universidades en particular que cuenten con planes estratégicos sostenidos y menos aún por períodos tan largos de gestión.

primero vinculado al documento del plan propiamente dicho y al análisis del presupuesto de la serie temporal analizada sin pretensión de exhaustividad alguna, sino de identificación de algunos puntos clave para la comprobación de la hipótesis central de la tesis.

La Extensión desde el Plan Estratégico de la UNLP

El documento denominado Plan Estratégico 2004 es el primero de una serie que la UNLP produjo ininterrumpidamente desde ese año hasta la actualidad. Los mismos acompañaron a cada período de gestión de la presidencia y estuvieron bajo la misma dirección desde entonces. La metodología propuesta resulta de la combinación de categorías teóricas y herramientas metodológicas del campo de la planificación, como los conceptos de diagnóstico, actores, objetivos, escenarios, entre otros, herramientas de uso global para la formulación de proyectos como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), contribuciones de diferentes autores de planificación urbana, gestión y comunicación de las organizaciones y el trayectoria propia del director del plan y su equipo de trabajo con una vasta experiencia en la formulación de planes estratégicos vinculados principalmente al nivel municipal. “El FODA es un instrumento de análisis básico que, en general, se aplica desde una institución y cuya determinación permite a la misma detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo” Bonicatto, Sarquis (2009:2)

El plan propone un conjunto de características para gestionarlo que en forma agregada ordena un proceso complejo teniendo en cuenta las dimensiones y conformación de una universidad como la UNLP¹⁸. La primera de ellas reivindica como un valor los aspectos positivos que toda organización porta. “Gestionar este plan significa 1) dimensionar las fortalezas con las que ya cuenta la institución y su comunidad pero además en aquellos aspectos que debe trabajar para mejorar o lograr”. En segundo lugar incorpora una herramienta central de la Planificación Estratégica: el análisis de escenarios. “2) analizar permanentemente los escenarios en los que se desenvuelve la UNLP, advirtiendo siempre a tiempo las amenazas de un contexto siempre turbulento pero también aprovechando las oportunidades que ese mismo medio le ofrece”. En tercer lugar aparece la importancia de la direccionalidad como parte del conjunto de características: “3) definir con claridad los objetivos fundamentales para protagonizar y liderar el cambio, diseñando estrategias para poder alcanzarlos nutridas de programas, proyectos y acciones con un contenido coherente, articulado y transformador”. Y en cuarto y quinto lugar aparecen dos características centrales para garantizar la calidad de un proceso organizativo: la sistematización de información y el control de gestión: “4) Sistematizar el proceso, identificando prioridades para cada etapa, que permitan nivelar las necesidades fundamentales con las posibilidades internas y contextuales. Y 5) controlar la evolución de la gestión en cada uno de los aspectos en marcha, validando permanentemente el plan y su estrategia con el resultado”. (Plan Estratégico 2004, Pag.1)

18 - Más allá de su crecimiento exponencial en cantidad de integrantes que hoy se encuentran en el orden de las 160.000 personas, su presupuesto, su política y su infraestructura, se caracteriza por una dinámica institucional que incluye un conjunto de disciplinas que abren un arco de comprensión sumamente diverso y el cogobierno de sus claustros o estados en el marco de ser una universidad pública argentina, como característica distintiva para la planificación y gestión de políticas.

Esta propuesta teórica y metodológica que se ha mantenido vigente con relación a su alcance y potencial institucional, instala un estilo de planificación y gestión que implica el corto, mediano y largo plazo, la evaluación permanente como herramienta institucional potente y concibe la necesidad de comprender este proceso alejándose de un tipo de planificación normativa en su concepción sino que se posiciona en un tipo de planificación que reconoce la existencia de otros planes en conflicto y la necesidad permanente de análisis interno y externo de la organización como un modo activo de resignificación institucional sin perder direccionalidad estratégica. La pregunta que podría hacerse quien mira este proceso de manera retrospectiva, es si la UNLP contaba con un equipo de conducción¹⁹ que estuviera a la altura del desafío propuesto por el director del plan en el año 2004, reflexión que no pretende establecer un juicio valorativo, sino que pretende vincular la calidad del plan con la capacidad de gobierno del equipo que lo sostiene. Recordemos en este sentido la vinculación directa entre el proyecto de gobierno, la capacidad y la gobernabilidad en clave del triángulo de gobierno matusiano que son para quien se para en el paradigma de la Planificación Estratégico Situacional elementos imprescindibles para comprender y actuar en una organización compleja, un tipo de conducción que sea capaz a través de su política cotidiana de mostrar un cálculo situacional que produzca acontecimientos que torne gobernable la organización y eleve su capacidad de gobierno y su proyecto. En este sentido, es posible establecer como clave de lectura de los documentos que sistematizan desde

19 - Si bien la estructura organizativa de la presidencia de la UNLP como lo indica su nombre coloca en la figura del presidente/a la responsabilidad de la conducción, se entiende que la conducción de una organización de este tipo incluye no solo ese rol sino el gabinete que propone una vez designado/a. esto incluye a los vicepresidentes institucional y académico, secretarios, director de la biblioteca y guardasellos según estatuto 2008.

la perspectiva del plan estratégico la gestión de la UNLP en los últimos cuatro períodos y el actual (2004/2007-2007/2010-2010/2014-2014/2018 y 2018/2022) el modo en que Matus responde a una pregunta de Fernando Huertas quien en una entrevista le pide una aclaración sobre el concepto de plan. “el plan tradicional es un cálculo determinista que pretende ser científico, mientras que en el PES el plan declara que no puede ser un cálculo científico y se basa en el concepto de apuesta con fundamento estratégico” Matus (2006:64). El análisis del plan estratégico de la UNLP, de manera focalizada ya que, como hemos establecido en el capítulo metodológico, nos enfocaremos en el apartado de Extensión únicamente, presentándose como un insumo de información sumamente relevante, permite construir la direccionalidad de la política definido por los propios gestores, ya que si bien la sistematización y corrección final dependen del Programa Institucional del Plan Estratégico, los funcionarios de cada área vinculadas a las estrategias sustantivas de la política son corresponsables de la construcción en los documentos. En este sentido, y comprendiendo que la formulación del plan no es un ejercicio de escritura escindido de la práctica, sino una instancia de escritura en la cual queda plasmada un modo de planificar y gestionar, los documentos se constituyen en una instancia reveladora para comprender el proceso de gestión de la política de extensión de la UNLP. Por lo tanto, las manifestaciones expresadas en el plan, se enmarcan en una comprensión particular de síntesis que debe producirse en los equipos de las organizaciones para que puedan ser conducidas estratégicamente. “hay que poner juntas la acción técnica con sus consecuencias políticas, y la acción política con sus consecuencias técnicas. Debe haber una interacción entre el técnico y el político, no una consulta” Matus (2006:66)

La estructura del documento se presenta en cinco partes concatenadas entre sí. Una introducción, una matriz FODA,

una definición de la Misión que constituye el modelo de desarrollo institucional, una visión del escenario, que se considera base conceptual sobre la que se asienta el plan y cinco estrategias con sus objetivos que están sostenidos en programas generales, específicos y proyectos institucionales. Incluye un programa general de obras. (Tauber 2004). El documento establece en su introducción la decisión de iniciar el proceso de planificación para no interrumpirlo, y parte de una pregunta potente para un escrito fundante que se refiere al sentido que la comunidad universitaria quiere construir para los próximos años. “La Universidad Nacional de La Plata tiene el desafío de resolver con precisión su dilema estructural: ¿Qué quiere ser? Sobre la base de lo que debe y puede realmente aspirar a ser, evaluando sus fortalezas y debilidades, analizando dónde pueden estar sus oportunidades y cuáles son los factores que amenazan su rumbo, entendiendo el mensaje de su historia y las condiciones que le impone preservar y potenciar su propia identidad. Tauber (2004:11). El responsable explicita la importancia del plan como estrategia de planificación: “Para esto necesita un plan que defina, ordene y encause los aspectos fundamentales en los que su comunidad está de acuerdo y sobre los cuales es posible basar su gestión en los próximos años”. Tauber (2004:11)

Este documento que marca la decisión y la aspiración que incluye las características esperadas del proceso. La cita permite retomar, a menos en su aspiración el debate planteado en párrafos anteriores sobre la crítica a la idea del plan libro, afirmando la importancia de que en este proceso de definir qué quiere ser, la universidad tendrá en cuenta las fortalezas, debilidades, historia, identidad, apostando a un plan que ordene, reconociendo la existencia de actores que conforman la comunidad universitaria. Tauber retoma

esta idea cuando menciona en el documento analizado “el Plan definitivo, nunca debiera poder escribirse, porque terminado, ya sería peligrosamente viejo e incompleto. Un Plan dinámico y en constante evolución es, en realidad, un pensamiento colectivo, una actitud del conjunto de pensar y actuar estratégicamente en la búsqueda del progreso general de la institución y sus integrantes”. Tauber (2004:12). Desde el punto de vista del tipo de operación que el director del plan propone para el desarrollo y sostenimiento de la herramienta, es clara su apuesta. La potencia del mismo se encuentra en que la sistematización de la acción sea la excusa para instalar un tipo de cálculo en la organización que logre vincular pensamiento y acción. “Comenzar a pensar estratégicamente se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de la comunidad universitaria en un proyecto común que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas”. Tauber (2004: 12).

El proceso para el armado del plan incluyó una serie de reuniones con actores clave de la comunidad universitaria como ex rectores, decanos, profesores, graduados y alumnos y el acceso al documento diagnóstico con anterioridad a los plenarios para toda la comunidad vía web. El plan se concibió desde el inicio con mecanismos participativos de distintos alcances para que en base al debate y el consenso y una redacción a cargo del equipo de gestión de presidencia, bajo la coordinación del programa, se elaborara el documento definitivo. Su actualización es realizada en forma trimestral. “El trabajo se concibe como un documento activo y de discusión permanente, ordenador de los capítulos a cubrir y de los pasos dados y a dar, pero abierto al debate para incorporar, modificar o

sustituir contenidos, si esto contribuye a homogeneizar la posición del conjunto”. Tauber (2004:16). Si bien por lo que se ha explicitado hasta acá acerca de la importancia de comprender situacionalmente la producción escrita en tanto elemento que cristaliza coordenadas específicas en términos institucionales, políticos, temporales y por lo tanto multiactorales, siguiendo con el marco teórico que nos cobija y en función de encontrar sintonías epocales sobre la política de extensión, hemos construido un cuadro comparativo que ha sido ajustado en función de encontrar la mayor cantidad de dimensiones sostenidas en igual forma para que permita la comparación entre los documentos del Plan Estratégico desde el primer documento (2004) hasta el último (2018).

El primer punto de coincidencia es la estrategia. Representan las principales apuestas estratégicas del plan directamente vinculadas a las funciones de la universidad por estatuto, enseñanza, investigación, extensión, incorporando a lo largo de los años otras como la vinculación interinstitucional y las vinculadas a los procesos de apoyo que agrupando al conjunto de áreas financieras, administrativas legales, hacen posible el funcionamiento de la universidad en tanto administración validando la idea de Mintzberg. Si bien el documento analizado no está formulado en términos de apuestas, la utilización de esta categoría matusiana permite comprender que un plan tiene apuestas en el sentido de que los responsables de las mismas tienen que lograr influir en el resultado que se proponen, el autor utilizando el concepto, lo diferencia de la apuesta en tanto azar ya aquí no hay nada que hacer salvo esperar pero al utilizarlo incorpora un elemento central para no caer en el error de la planificación normativa, la formulación de lo que queremos hacer no alcanza para lograr que ocurra. Los documentos del Plan guardan coherencia en

la identidad y comunicabilidad del ordenamiento del plan en la formulación y numeración de las estrategias. Desde el primer documento hasta el actual, la estrategia 3 ha sido Extensión. El segundo punto de coincidencia es un conjunto de dimensiones que estructuran la información coincidentes en casi la totalidad de los documentos: desafíos, producto, objetivos y la matriz FODA. Desafíos en tanto frase que marca el sentido al que la organización debe estar atenta, Productos permite identificar qué tipo de bien o servicio se espera como producción principal de esa estrategia. Aquí hay a su vez un eje teórico y metodológico de coincidencia entre las dimensiones de redacción del plan y la dimensión presupuestaria: el plan estratégico de la UNLP utiliza la categoría de producto, situación alentadora desde la perspectiva teórica de esta tesis. El producto, como hemos establecido en el marco teórico, es utilizado en la metodología de Presupuesto por Programa para identificar la matriz de producción de una organización, trabajándose por líneas centrales de la política. En este caso sería lo que se denomina estrategia. Podemos ver con absoluta claridad, a través de los productos del plan que es lo que la estrategia 3 se propuso en clave de bien o servicio externo en relación a la comunidad, estableciendo una relación directa entre lo que la organización hace, la inversión que ese hacer supone, y la direccionalidad de la política. En tercer lugar, la categoría objetivos permite identificar a partir de la utilización de verbos en infinitivo, acciones esperadas en cada período de gestión. Por último la Matriz FODA se presenta como el primer elemento constante en cuanto a su denominación y construcción. El análisis de todos los documentos permite ver la línea de continuidad en el modo de utilización de la técnica y el alcance que se le da a cada cuadrante. Existen dos dimensiones más que han sido utilizadas en una sola oportunidad en el caso de las orientaciones estratégicas

(solo aparece en el documento 2004) y el caso de los resultados que aparece en casi la totalidad con excepción del documento de 2010 que aparecen dos tipos de objetivos, los así denominados y otra categoría que son objetivos específicos.

Para el análisis de las dimensiones explicitadas, se construyeron en el marco de esta tesis, un total de cuatro documentos síntesis donde volcar la información en forma ordenada para un momento posterior de análisis: un primer documento donde se sistematizó una matriz de planificación UNLP 2004-2018 que contiene seis columnas con: período de gestión, desafío, objetivo de la estrategia, producto de la estrategia, objetivos desagregados, resultados u objetivos específicos según el caso. Un segundo documento que contiene el período de gestión, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada gestión con relación a la estrategia 3 de Extensión. Un tercer documento donde se sistematizó lo referido en particular a las convocatorias ordinaria y específica y un cuarto y último documento donde se sistematiza el apartado rendición de cuentas, donde por cada período de plan se retoman los avances por cada estrategia. El análisis de los cuatro cuadros construidos, nos permitió realizar un nuevo ejercicio de síntesis que permita realizar algunas consideraciones acerca de los sentidos, alcances, políticas y rasgos significativos que pueden subrayarse y vincularse o no hitos institucionales que pudieran o no impactar en algún sentido sobre la política de extensión de la UNLP. Solo se incorporan también al cuerpo del libro, los cuadros correspondientes a desafíos, objetivo y producto de la estrategia 3 en los períodos analizados.

Se presenta a continuación la sistematización y análisis realizado de los documentos mencionados.

Cuadro 1. Desafíos de la Estrategia de Extensión

Periodo	Desafío
2004-2007	La integración (con una comprensión del momento que abarque la asistencia, la transferencia y la participación de la universidad, pero que las trascienda, acentuando la idea de formar parte de la Sociedad)
2007-2010	Estar a la altura de las demandas que plantea la sociedad. Para poder captar esas necesidades y a la vez acercar las respuestas de la Universidad del modo más eficaz, es necesario mejorar la articulación y la comunicación entre los claustros y la población.
2010-2014	Estar a la altura de las demandas que plantea la sociedad. Para estar en contacto con esas necesidades y ser capaces de responder del modo en que la sociedad lo requiere, es necesario mejorar la articulación y la comunicación entre las unidades académicas y con la sociedad en su conjunto.
2014-2018	Estar a la altura de estas nuevas demandas contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, a la reconstrucción del tejido social, y al fortalecimiento de la identidad.

Fuente: Elaboración propia en base a documentos del Plan Estratégico UNPL. Disponibles en www.unlp.edu.ar

Cuadro 2. Objetivo de la Estrategia de Extensión

Periodo	Objetivo
2004-2007	Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población
2007-2010	Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población.
2010-2014	Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo económico sustentable y el fortalecimiento de la identidad cultural.
2014-2018	Desarrollar y consolidar prácticas extensionistas que integren la universidad, en tanto institución del Estado Nacional, con la comunidad de la cual forma parte, promoviendo la articulación, la comunicación, la expresión y el intercambio de saberes que contribuyan en la resolución de las diversas problemáticas sociales, desde una perspectiva integral e interdisciplinaria

Fuente: Elaboración propia en base a documentos del Plan Estratégico UNPL. Disponibles en www.unlp.edu.ar

Cuadro 3. Producto de la Estrategia de Extensión

Periodo	Producto
2004-2007	Acciones de extensión universitaria a la sociedad y sus instituciones
2007-2010	Acciones de extensión universitaria a la sociedad y sus instituciones
2010-2014	Acciones de extensión universitaria a la sociedad y sus instituciones
2014-2018	Actividades, proyectos, programas de extensión universitaria dirigidos a la comunidad. Acciones en comunicación y producción de contenidos

Fuente: Elaboración propia en base a documentos del Plan Estratégico UNPL.
Disponibles en www.unlp.edu.ar

La lectura de los tres cuadros en conjunto permite subrayar la continuidad que existe en la formulación entre los distintos documentos analizados.

En el primer caso, la palabra integración aparece con fuerza, *formar parte de la sociedad*²⁰, evidencian una preocupación por la conexión necesaria para que hubiera extensión. Sin embargo la existencia de la palabra *transferencia* nos referencian a un momento institucional previo a la reforma estatutaria del 2008, donde aún la confusión sobre la relación entre ambos tipos de acción existía. En el 2007 aparece la expresión “*estar a la altura*”, frase que encabeza hasta la actualidad los desafíos del plan para los distintos períodos de gestión. Sin embargo el modo de acompañar ese encabezado va cambiando y pasa de estar a la altura de las demandas que plantea la sociedad para poder *captar esas necesidades*, a *estar a la altura de las demandas que plantea la sociedad para estar en contacto con esas necesidades* y por ultimo para *estar a la altura de esas nuevas demandas*. Las segundas partes de los desafíos se presentan como elementos clarificadores para la comprensión del clima de época. *Acercar las respuestas de un modo más eficaz en primer término, ser capaces de responder del modo que la sociedad lo requiere, y en*

20 - Se utilizará letra cursiva para identificar las frases tomadas en forma textual de los documentos

último término *contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población*. Las terceras partes de los desafíos visualizan también debates epocales. *Es necesario mejorar la articulación y la articulación entre los claustros y la población*, en primer orden, *es necesario mejorar la articulación y la comunicación entre las unidades académicas y con la sociedad en su conjunto* y en el tercer caso ese tipo de desafío no aparece y se plantea como continuidad de la *contribución a la mejora de la calidad de vida de la población a la reconstrucción del tejido social y al fortalecimiento de la identidad*. Pareciera haber en la última formulación, un desdibujamiento de la preocupación originaria de comprender al afuera. La mirada positiva podría ser que es un efecto de naturalización a partir de haber logrado incluir la perspectiva en la totalidad de las prácticas. El riesgo es que la formulación se torne burocrática sin repasar si existían condiciones institucionales para sostener el cambio en el modo de expresar el desafío de la política. El otro aspecto es el señalado en segundo y tercer término. Qué tipo de operación en el encuentro afuera adentro supone poner en tensión explícita los modos de comunicación con la sociedad, la articulación entre facultades, acercar las respuestas, ser capaces, son expresiones que marcan tensión, preocupación, incompletud. La contribución como expresión sugiere orden interno, sugiere cuestiones resueltas. Nuevamente. Puede ser un efecto de naturalización de prácticas, pero puede estar marcando una renuncia discursiva a la tensión no resuelta que deja de estar expresada en términos de desafío.

Con respecto a los objetivos se considera necesario realizar una aclaración. Es un término en discusión en el campo de la planificación, ya que su conjugación verbal en infinitivo no permite evaluar su cumplimiento ya que debería estar acompañado de un conjunto de indicadores que subsanaran el problema a partir de su conjugación. En este sentido la

utilización de categorías como producto o resultado es más potente, situación que retomaremos en el análisis del siguiente cuadro. De todos modos, aun tomando los objetivos como voluntades institucionales de que algo ocurra, podemos identificar una continuidad en el tiempo durante los primeros tres planes de manera exacta, con una mayor profundidad en el anhelo en el tercer caso, donde se pensó la política para el período 2014-2018 y un objetivo disruptivo en tanto alcance y participación de variables que son de dudoso control por parte de una universidad, en este caso de una secretaria. *Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población*, muestran la decisión de colaborar, de sumar, sobre tres acciones vinculadas a la universidad: conocimiento, práctica formativa, práctica solidaria. Hasta podríamos aventurarnos en pensar que la formulación de los objetivos en los primeros dos casos y en la primera parte del tercero remiten a las funciones estatutarias en una versión amplia. La incorporación de la segunda parte del objetivo muestra un nuevo alcance, una nueva búsqueda, *contribuyendo a la reconstrucción del tejido social, al desarrollo económico sustentable y al fortalecimiento de la identidad cultural*. El último objetivo es el que aparece mostrando un salto cualitativo con relación a los anteriores. Modifica la formula histórica sostenida hasta el momento para formular los objetivos, incluye el concepto de prácticas extensionistas, define a la universidad como institución del Estado, y como parte de la comunidad, y retoma desde la promoción la definición por primera vez incluida en un objetivo del intercambio de saberes definido por el estatuto de la UNLP para referirse a la extensión y en términos de concepción retoma la resolución de las diversas problemáticas sociales desde una perspectiva integral e interdisciplinaria. La lectura del objetivo aislado de las prácticas sin duda puede llevar al lector a la idea de un salto

cualitativo de la extensión en la UNLP. Sin embargo es un punto sobre el cual será necesario volver al momento de la lectura del análisis del trabajo de campo y las conclusiones. Marca sin dudas desde la lectura de los objetivos un punto de inflexión discursiva que muestra una universidad con un nivel de madurez que permite acumular un conjunto de debates históricos vinculados con la autonomía, la comprensión de que significan las prácticas extensionistas, la integración, la interdisciplina y en particular la explicitación del intercambio de saberes como un objetivo de la política ya asumido. Por su contundencia y el tiempo institucional en que fuera formulado (año 2014) valdría a modo de interrogante la siguiente pregunta. ¿Cómo fue el proceso de profundización y consolidación de la política de extensión que permitió madurar y poder formular este nuevo objetivo en el año 2014?

Por último, para cerrar el primer bloque de análisis nos concentraremos en los productos estableciendo en primera instancia su funcionamiento en términos del esquema de vinculación planificación- presupuesto en el marco de la concepción de la Planificación Estratégica Pública y la propuesta de la Cadena de Valor Público (CVP). En este proceso de vinculación entre la definición del sentido de la organización, que para ambas propuestas constituye la tarea principal del equipo de conducción o Alta Dirección en términos de Matus y la implementación operativa de la política, los productos constituyen el elemento central del esquema, ya que permiten no solo validar un tipo de coherencia institucional de carácter vertical (objetivos, resultados esperados de la política estratégica con las acciones y el presupuesto de esas acciones en tanto dimensión operativa de la organización) sino con el chequeo de consistencia horizontal en tanto permite preguntarse qué tipo de bien o servicio entrega a la sociedad. Esta es la direccionalidad teórica y metodológica que supone

el Presupuesto por Programas. En el apartado Medición e indicadores de la gestión productiva pública²¹ del texto El sistema presupuestario Publico en la Argentina, plantea “la inclusión en el presupuesto de bienes y servicios en términos físicos, no solo posibilita la toma de decisiones en los niveles políticos y directivos sobre los recursos reales y financieros necesarios para el logro de los objetivos de políticas públicas, sino que, además, es la base esencial para analizar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria”.

Identificamos en el cuadro la continuidad de la formulación en los primeros tres documentos *acciones de extensión universitaria a la sociedad y sus instituciones*. Sin embargo más allá de ese debate pendiente, la lectura del producto definido para el período 2014-2018 vuelve a ser disruptivo en el proceso de los anteriores. Pareciera que además de no cumplir con el sentido de la formulación del producto con la propuesta metodológica del presupuesto por programa, ya que utiliza las palabras *actividades, proyectos y programas* que para la metodología tienen alcances diferentes, sino que pareciera establecer como producto principal de la estrategia 3 de extensión²², un modo de referirse a las prácticas reguladas por la normativa vigente para la Convocatoria Ordinaria de proyectos de extensión, incorporando por otro lado como producto en este caso formulado en el sentido de los anteriores planes

21 - El propio manual reconoce que esta versión está ajustada del documento del Cdor. Marcos Makon publicado en la revista de ASAP (Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Publica) N° 20 de diciembre de 1988.

22 - Teniendo en cuenta la estructura organizativa de la Secretaria de Extensión para el período 2014-2018 quedaría por fuera del producto, los procesos productivos vinculados a la Prosecretaría de Políticas Sociales que implementa acciones de extensión que no se encuentran enmarcadas en esa definición como la Escuela de Oficios o la implementación del Argentina Trabaja, implementado durante el período 2011-2018, o lo desarrollado en los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria que implementan proyectos de extensión en el marco de la convocatoria específica, pero que desarrollan otro tipo de productos como por ejemplo acciones de investigación y docencia.

vinculado a la *comunicación y producción de contenidos*. Más allá que la figura de Programas se encuentra sin utilizar desde el año 2012, este modo de presentar el producto de la Secretaria, máxime teniendo en cuenta el análisis desarrollado sobre los objetivos, puede resultar un punto de tensión de acuerdo al modelo teórico de la Planificación Estratégico Situacional.

El segundo conjunto de dimensiones a analizar se encuentra conformado por los objetivos y los resultados sistematizados. Teniendo en cuenta la complejidad y cantidad de los objetivos y resultados analizados, que en algunos períodos supera la decena, se toma la decisión de identificar por un lado aspectos que puedan colaborar en comprender pisos y techos del plan en función del alcance de la política de extensión, y por otro se analizara la presencia de antecedentes y/o acciones vinculadas a las convocatorias ordinaria y específica. En el primer sentido se observa a través del análisis de los documentos que contienen los objetivos de la estrategia en los distintos períodos, un abandono paulatino en el plano discursivo de objetivos vinculados a *poner en alcance los productos del conocimiento y la transferencia de conocimientos*. A partir del 2007 se observa la presencia de objetivos formulados en clave de *integración entre la universidad y el resto de la sociedad en el proceso de conocimiento, comprensión y concertación, democratización de saber* entre otros. El documento del 2010 instala un objetivo que no pasa desapercibido en el conjunto, ya que incorpora el aspecto central de la definición de la integralidad de las prácticas universitarias. *Transformar los procesos de docencia e investigación a partir del aporte de las experiencias de extensión*. El termino, eje de la investigación que sostuvimos en los últimos dos años en la Prosecretaria de Políticas Sociales, como hemos establecido en el apartado metodológico, marca un punto central para el desarrollo de nuestra tesis, ya que supone que las prácticas universitarias

sean capaces de imbricarse a partir de las prácticas de enseñanza y de la actividad investigativa y lo hagan ambas en el contexto de lo que la práctica de extensión posibilita. Como hemos desarrollado en el marco teórico, la integralidad de las prácticas universitarias entiende “la concepción integral de los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto en el tratamiento de los contenidos como en las metodologías (ecología de saberes, enseñanza activa, aprendizaje por problemas) Tommasino (2011:23). En términos del techo del planteo el documento del 2010 es el escrito que más avanza, ya que el del 2014 retrocede en este sentido, ya que establece la necesidad de integrar las prácticas extensionistas a las otras definidas en el estatuto. *Promover acciones extensionistas en todos los ámbitos universitarios e integrarlas a las actividades docentes y de investigación.* Integración de prácticas no es sinónimo de integralidad, ya que en este último concepto como hemos visto, se le otorga la centralidad en el proceso de producción de conocimiento a la extensión. Con respecto a la presencia de las convocatorias Ordinaria y Específica se evidencian desde el inicio de los documentos objetivos que podrían constituir los antecedentes de ambas cada una en su dimensión. En el plan del 2004-2007 se identifica el siguiente objetivo: *Se consolidará la promoción del desarrollo de programas y proyectos que expliciten objetivos particulares, el soporte científico académico necesario, la respuesta buscada a los problemas concretos del contexto económico, social y cultural, el abordaje interdisciplinario y los mecanismos de vinculación interna entre las tres funciones fundamentales de la educación superior (docencia, extensión e investigación).* Este se considera un antecedente inmediato a lo que fuera la aprobación de la normativa de proyectos. La misma como se ha establecido en el capítulo anterior, fue definida para que en forma anual, en el caso de los proyectos y en forma trianual en el caso de los programas, equipos de extensionistas pudieran presentar proyectos para ser evaluados y en caso de

ser acreditados y de acuerdo al puntaje obtenido financiados por la Secretaría de Extensión de la UNLP. De manera directa vuelve a aparecer como objetivo en el plan 2014-2018 *Fortalecer programas, proyectos y acciones dirigidas a la comunidad de acuerdo a las demandas, diagnósticos y problemáticas detectadas y requeridas para su intervención, desde un abordaje integral*, en los documentos del 2007 y del 2010 no aparecen nombrados en forma directa, aunque hay una referencia explícita en el primero vinculada a la integración de estudiantes a proyectos de extensión a través de becas.

Con respecto a la Convocatoria Específica desde el plan 2004-2007 pueden identificarse objetivos que funcionan como antecedente posible a la normativa que regula la Convocatoria Específica para CCEU. *Se establecerán y consolidarán programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad, desde una perspectiva interdisciplinaria*. Si bien la palabra programa puede confundir, ya que fue utilizada para nombrar a la convocatoria trianual de proyectos, y marca en ese mismo sentido un acercamiento a la idea de lapsos de implementación más extensos, la palabra permanentes y la integración con la comunidad en el proceso de integración de las tres funciones es lo que define al objetivo como antecedente, ya que define lo que luego serían los centros comunitarios de extensión universitaria que hacen su aparición formal en el plan del 2007. En el caso del documento del 2007 uno de los objetivos interpela fuertemente y puede tomarse como antecedente de la convocatoria específica, ya que otorga un lugar privilegiado a las demandas de la comunidad y establece la necesidad de cambios normativos y metodológicos en la clave de comprender las situaciones que requieren de intervención y orientar las prácticas universitarias. *Canalizar las demandas de la Sociedad cumpliendo el rol de nexo de la extensión con la investigación y la*

docencia, tomando a éstas como insumos para orientar actividades de investigación y estableciendo prioridades y recursos y determinando el crecimiento de la masa crítica de conocimiento, con el objetivo de producir las incorporaciones y reformas curriculares o metodológicas necesarias para el nuevo contexto. La agenda de problemas de la convocatoria específica fue una propuesta de modificación metodológica en ese sentido. Por último se evidencian temas recurrentes que acompañan los objetivos en los distintos momentos institucionales plasmados en los planes. La inserción curricular de la extensión universitaria, la necesidad de capacitación en extensión, la necesidad de mayores dedicaciones para la extensión y/o incentivos económicos para desarrollo de tareas de extensión, la importancia de la interdisciplina.

Con respecto al análisis de los resultados de los distintos períodos, destacamos en primer lugar, como hemos dicho en párrafos anteriores, la potencia de los resultados como herramienta de planificación y se advierte nuevamente sobre la importancia de que los equipos responsables en el diseño e implementación del plan se encuentren a la altura de las competencias necesarias para gestionarlo. El primer aspecto para señalar en el análisis es en relación a la formulación técnica de los resultados. Solo en el primer documento están expresados en forma correcta, por lo que si fueran acompañados por un set de indicadores podrían ser evaluados. *Establecimiento y consolidación de programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad, Mayor y mejor información para la actualización curricular y de contenidos en la oferta formativa, Jerarquización de la actividad de extensión a partir de la formación, mayores dedicaciones y reconocimiento curricular del extensionista.* Los tres resultados son posibles de ser dimensionalizados. Permiten comprender la situación de

llegada como orientación de la política. Por tomar el último caso, la jerarquización se dimensionaliza en formación extensionista, mayores dedicaciones y reconocimiento curricular. Podría establecerse al cabo de los cuatro años de gestión o tres en ese caso cuantos docentes se formaron en extensión, cuantas mayores dedicaciones fueron otorgadas y cuantas facultades por ejemplo incorporaron a la extensión a la curricula. Es potente como figura para la evaluación de la política. En el resto de los casos se han formulado en infinitivo, lo que dificulta su proceso de evaluación. En el plan del 2007 no se establecieron resultados sino directamente dos tipos de objetivos como hemos planteado. *Fomentar la socialización de conocimientos que se desarrollan dentro de la universidad, Generar actividades con respecto a Proyectos y Programas que impacten en el desarrollo de experiencias interdisciplinaria de intervención.* La dificultad aquí radica en que son formulaciones que se prestan a la discusión, ya que más que visualizar la situación de llegada conectan con una idea de proceso que no puede ser controlado. Fomentar, generar, son aportes, contribuciones a, dificultan la idea de punto de llegada, de situación objetivo o impacto en términos de la Cadena de Valor Público. El segundo aspecto a subrayar tiene que ver con el tipo de resultados que se postulan vinculados a la idea de techo y piso que se trabajó para los objetivos y la identificación de la existencia de las Convocatorias Ordinaria y Específica. Contrariamente a la idea que todo proceso siempre va para adelante, concepción de la planificación normativa típica que supone que controla la totalidad de variables y descrea de la capacidad de juego de los actores sociales, el techo de los resultados lo ubicamos en los planes del 2004 y 2007, en el segundo caso serán planteadas en el punto siguiente ya que no solo marcan el techo sino que permiten establecer antecedentes de calidad para ambas convocatorias. *Establecimiento y consolidación de programas permanentes que*

integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad. Inclusión de la práctica sistemática de la extensión al “sistema” de educación superior, ya que no solo plantea su creación sino el fortalecimiento de programas permanentes que integren las funciones universitarias y establecen un puente ineludible con la comunidad. En el segundo caso por la contundencia en la asunción del tema de agenda que tiene que poder tomarse por la comunidad universitaria. Inclusión de la práctica sistemática. Nuevamente. Es necesario incluir y sostener. Con relación a las convocatorias aparecen en el 2007 dos formulaciones que podrían constituirse como antecedente potencial de ambas. Generar actividades con respecto a Proyectos y Programas que impacten en el desarrollo de experiencias interdisciplinaria de intervención, Definir e implementar estrategias de detección de problemas y demandas sociales en las cuales puedan desarrollarse los proyectos y programas a través de actividades que impacten en el desarrollo de experiencias interdisciplinarias de intervención, Orientar programas y proyectos de interés social al abordaje de una problemática socioambiental, socio-cultural y socio-económica en forma conjunta e interdisciplinaria con las organizaciones destinatarias del medio y buscar como principal finalidad promover la expansión de las capacidades sociales y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, Profundizar las acciones de extensión en el territorio con el propósito de aplicar conocimientos a diversas problemáticas sociales a través del desarrollo de acciones que entre sus objetivos contemplen la formación de agentes multiplicadores en la comunidad interviniente, de modo de generar recursos humanos capacitados en estrategias de acción en las áreas donde actúan. Estimular proyectos y programas de interés institucional que satisfagan demandas concretas y reconocidas como de interés institucional por parte de la UNLP y formuladas por organizaciones del tercer sector u organismos estatales. - Construir áreas de desarrollo de programas de extensión en espacios

comunitarios en los que la UNLP categorice de Especial Interés Institucional (adultos mayores, articulación con las escuelas secundarias, pueblos aborígenes, cuidado y preservación del medio ambiente entre otros)". Estos objetivos marcan nuevamente un clima diferente, muestran la impronta de cambio que se venía al menos desde la potencia en función del clima de época que el Plan mostraba. Sin embargo el análisis de los resultados de los dos últimos períodos de escritura del plan el documento del 2010 explicita la decisión política de avanzar en la profundización de la política de los centros comunitarios y en la necesidad de otorgar mayor financiamiento a la política de extensión otorgándole prioridad en aquellas acciones que vincule proyectos acreditados en el marco de la coordinación con la comunidad. *Avanzar en la articulación interinstitucional con los Municipios e Instituciones de la región para que en sus ámbitos funcionen Centros Comunitarios de Extensión Universitaria, Incrementar los recursos destinados a financiar actividades de extensión de modo que todo programa o proyecto de extensión que vincule a docentes, no docentes y alumnos con la comunidad y que sea acreditado, pueda contar con los recursos básicos para poder implementarse.* Por último, en el caso del plan 2014- 2018 el documento ubica un tipo de resultados diferente, formulados de un modo en el cual la contribución de la acción sin duda será positivo, identificándose un conjunto de cuatro resultados que podrían vincularse de algún modo con ambas convocatorias. *Participación de docentes, estudiantes, graduados, trabajadores no docentes, responsables institucionales y actores de la comunidad, en el abordaje de las problemáticas que lo requieran, Integración con distintos sectores de la comunidad y articulación con organismo gubernamentales y no gubernamentales. Profundizar las acciones universitarias, en los debates de los temas que resulten fundamentales para el desarrollo comunitario, contribuyendo a la orientación de acciones y asesoramientos institucionales. Consolidar, jerarquizar e involucrar a todos los actores universitarios, en prácticas*

extensionistas reconocidas por las reglamentaciones vigentes. De esta forma el análisis de los resultados mirados desde el último período muestran un tipo de política que apuesta a la participación, la profundización, la consolidación de lo conocido y lo vigente, volviendo a un tipo de formulación que el período 2010-2014 había superado. Un tipo de resultados que, apela a un estilo de redacción de corte generalista sin demasiada situacionalidad en su propuesta que podrían ser de cualquier universidad del país, desdibujándose para el lector cualquier vinculación posible con la UNLP. Más allá de la comunicabilidad de la propuesta y su nivel de generalidad, estamos en condiciones de afirmar a partir de nuestro marco teórico, que aquellos planes cuyos resultados denotan situacionalidad, suelen ser el resultado de procesos de planificación que se inscriben en el marco de un tipo de planificación vinculado a lo estratégico, superando el carácter burocratizado y normativo del plan libro.

A continuación se presenta el análisis del último cuadro construido, que contiene cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA en los períodos analizados. La revisión del apartado **Fortalezas** en clave de identificar aspectos constantes y variables en las fortalezas de la política extensionista del período analizado, permite establecer las siguientes consideraciones. El documento 2004 constituye una memoria institucional de la política extensionista de los años anteriores, marcando el estado de situación en clave de proceso institucional de fortalecimiento. Algunas de las frases que serán retomadas en los planes posteriores encuentran en este documento su primer antecedente. Por ejemplo la frase que retoma la *necesidad de jerarquización* que esta textual con los encabezados de los planes 2007 y 2010 se repiten textualmente encuadrando un momento de jerarquización institucional de la política que atraviesa la UNLP que desde

la lectura del plan abarca el período 2004-2014. Desde su reconocimiento estatutario hasta la redefinición de objetivos y estrategias. En el último período analizado el tiempo verbal deja el infinitivo (jerarquizar) y aparece el gerundio, (está siendo jerarquizada) que nos permite una lectura en clave de duración o temporalidad. Es interesante señalar que en el 2014 aparece la obligatoriedad de la extensión como una de las fortalezas. Se observa nuevamente una repetición de frases en los años 2004 al 2014 como *fuerte impulso a las actividades de extensión de la UNLP y la presencia de un importante proceso de innovación que rompe con las prácticas tradicionales de relacionarse con la comunidad*. Se repite también de manera textual en igual período la *profundización lograda de cooperación de distintas disciplinas en la demarcación de nuevos caminos con la comunidad*. Aparece en las tres primeras el reconocimiento de la existencia de prácticas transdisciplinarias. En el último período irrumpe la *expresión fuerte promoción de las prácticas extensionistas*. Y se identifica la creación de los Centros Comunitarios como lugar de referencia local y el Consejo Social como un espacio de vínculo con actores y sectores de la comunidad.

Sintetizando, se puede observar que hay una continuidad discursiva entre los períodos 2004-2014 que marca un “estar siendo” estar atravesando un momento institucional de fortalecimiento y jerarquización, en la experimentación de nuevos modos, de nuevas prácticas de vínculo con la comunidad y entre las distintas disciplinas con un registro de prácticas concretas que describen las fortalezas. En el último período analizado aparece una nueva forma de nombrar. Obligatoriedad, promoción. Las palabras retoman el clima que señalamos en los apartados anteriores, algo que ya está logrado y que hay que seguir haciendo. Sin embargo podríamos preguntarnos ¿cómo es posible mencionar un proceso institucional que se sostiene intentando incorporar

cambios instituyentes sin perder la identidad y manejando la tensión que provoca un cambio en las prácticas históricas con su materialización en términos de asignación de recursos y reconocimiento institucional en paridad de condiciones a las funciones de enseñanza e investigación? El concepto de organización viable nos permite retomar esta situación de la obligatoriedad y la promoción. “nos motivan las organizaciones viables por lo que ellas tienen que enseñarnos con su capacidad para mantenerse, pero también para renovarse y crecer en un medio cambiante sin perder cohesión e identidad. Etkin (2005:61) Hablar de obligatoriedad como una fortaleza supone al menos una reflexión de si estamos en condiciones como comunidad universitaria de asumir lo que ello implica o se está estableciendo normativamente un tipo ideal que aún no puede ser viabilizado en concreto por nuestra universidad.

La revisión del apartado **Oportunidades** de los cuatro períodos analizados, en clave de identificar aspectos constantes y variables en la política extensionista, permite establecer las siguientes consideraciones: Se observa nuevamente la existencia de un bloque discursivo que abarca el período 2004-2010, donde en forma textual se repiten párrafos que muestran con claridad que se estaba en proceso de fortalecimiento e institucionalización de prácticas. *Existe un proceso a nivel nacional de concientización y debate vinculado a la definición de políticas en materia de extensión universitaria que apuntan a la jerarquización y promoción de la actividad. Esto incluye al propio Ministerio de Educación de La Nación y permite estar en mejores condiciones para reclamar mayor presupuesto nacional destinado a la extensión universitaria.* En el mismo sentido aparece una apuesta que impacta en forma directa en la direccionalidad estratégica de la universidad, vinculado a asumir un rol cada vez más comprometido con el desarrollo

económico y social de la población, para que la Universidad siga siendo una referencia permanente en la opinión y solución de estos temas. Sin embargo aparece una frase en la matriz 2010-2014 que plantea un estado diferente en cuanto al sentido de proceso y resultado. El actual desarrollo de la extensión en nuestra Universidad permite generar programas que tiendan a favorecer la interdisciplina y generar nexos entre diferentes grupos y proyectos para lograr una mejor capacidad de intervención. Se considera una oportunidad a algo ya logrado. El actual desarrollo permite, establece una marca de madurez institucional que establece un elemento diferenciador en el análisis. Se identifica en la totalidad de los apartados el reconocimiento de las políticas nacionales de extensión en tanto fortalecimiento del debate, financiamiento y profundización.

Por último se destaca que en el período 2014 2018 aparece el infinitivo *jerarquizar* encabeza el apartado. Ya no se da cuenta de manera explícita del proceso de jerarquización, sino que se torna acción permanente. En igual sentido se registra la vinculación con la comunidad. Ya no está la frase “esto implica asumir por parte de la universidad” sino que aparece como oportunidad el *Reconocimiento de la comunidad, en la calidad de respuestas y el aporte significativo de esta Universidad, cada vez que es convocada, teniendo una fuerte injerencia en la sociedad aportando en la construcción de ciudadanía y contribuyendo en la construcción de subjetividad*. Procesos aparentemente instituidos que muestran a una organización en clave de continuidad que nuevamente nos tiene que permitir interpelar la aparente quietud de las oportunidades, estableciendo una clave de análisis diferente, porque esa forma de redacción de la oportunidad explícita, modifica el sentido de las anteriores, que hablan del sentido, de la identidad y de cómo la extensión puede, al menos en modo potencial colocar a la organización de cabeza, asumiendo que ese proceso ya está saldado y pasando

a un estadio diferente de madurez institucional donde las tensiones y/o problemas estructurales de la orientación de la política universitaria y sus funciones ya ha sido superado.

La revisión del apartado **Debilidades** en clave de identificar aspectos constantes y variables en la política extensionista del período analizado, permite establecer las siguientes consideraciones. Si bien se observa la continuidad identificada en los anteriores, en el período 2004-2010 aparecen algunos puntos significativos. Primero tiene que ver con el párrafo que inicia los cuadros. Es textual en los tres casos a excepción de la frase *es necesario superar la noción de la extensión como función subalterna de las universidades en el documento 2010 no aparece*. La reforma del estatuto en el año 2008 puede ser una explicación a esta modificación. El segundo punto es la referencia porcentual a la relación entre el presupuesto de extensión y el de la UNLP, que en el primer período era de un 0,4 y en el segundo período era de un 0,3 % de acuerdo a lo establecido en el documento del Plan y que a partir de allí deja de consignarse. El tercer punto que aparece como significativo lo constituye el abandono a partir del 2010 de una debilidad que invita a realizar una mirada retrospectiva pero desde el presente para darle magnitud. *Falta de una adecuada relación de la extensión con la docencia y la investigación, tanto por la cantidad de docentes e investigadores involucrados, como por la ausencia de programas que incentiven la creación de vasos comunicantes entre éstas áreas. La extensión, docencia e investigación deben ser concebidas como dimensiones inescindibles de un mismo proceso de construcción de conocimiento.* Nuevamente el análisis de la política a través del plan cobra sentido y nos muestra una clave de lectura para analizar la gestión de la política de extensión de los últimos veinte años. Con respecto a la dimensión metodológica aparece en el 2010 la preocupación por la sistematización de las experiencias

de extensión y la generación de instrumentos para el monitoreo y evaluación de los resultados, cuestión que se retoma en el plan del 2014 explicitada como un impedimento en la evaluación de la política: *la falta de sistematización de las experiencias, como así también de instrumentos metodológicos adecuados impiden medir el impacto de las acciones realizadas*. Cabe mencionar que se destaca como punto en el análisis de la matriz correspondiente a las debilidades consignadas por el plan 2014-2018, la ausencia de presupuesto asignado a extensión como una debilidad.

Por último, una debilidad que se mantiene en las matrices desde su aparición en el documento del 2004 es *Poca presencia de la extensión en la formación de grado y posgrado*. Salvo excepciones, no existen contenidos curriculares en materia de extensión universitaria, frase que se mantiene en la totalidad de los documentos en forma exacta salvo en el último que incorpora otros aspectos sin perder el sentido original de la frase. Es importante resaltar esta constante, que se encuentra argumentada en la frase que continúa en todos los documentos que constituye una amenaza clara en caso de no modificarse. La versión del 2010 es la que muestra de forma más completa lo dicho. *Esto repercute negativamente no sólo en la conceptualización de la importancia de la extensión, sino también en la dificultad para formar recursos humanos comprometidos con la temática y en la elaboración de un perfil del docente extensionista. Además, en aquellas carreras de gran exigencia en términos de carga horaria, dificulta la participación estudiantil, limitando el aporte de esta actividad en la definición del perfil profesional*.

La revisión del apartado **Amenazas** en clave de identificar aspectos constantes y variables de la política extensionista del período analizado, permite establecer las siguientes consideraciones. Nuevamente aparece una línea argumental en los tres primeros documentos que encabezan el apartado

de la misma manera. *En la medida que no se afiance el proceso de jerarquización y reconocimiento académico de la extensión, es probable que los docentes extensionistas pierdan motivación para seguir trabajando en estos temas, y consecuentemente se resienta severamente el excelente recurso humano que hoy se dedica a la extensión universitaria.* No obstante el análisis va incorporando nuevas amenazas en cada uno de los escritos, invitando al lector a en clave de revisión del pasado mirando desde el presente se pregunte si han sido superadas o se puede considerar un proceso de agregación explícita e implícita. El encabezado se modifica en el último período, vinculándose a la complejidad del campo social y la necesidad que esta sea visualizada por la universidad. Sin embargo el segundo párrafo identifica una amenaza potente en la clave de nuestra tesis: *En la medida que no se establezca como obligatoriedad la incorporación curricular de la extensión universitaria, podría ocurrir una falta de motivación e inclinación de los docentes por cumplir con otras tareas que no impliquen a la extensión como una prioridad.* Esta afirmación indica una preocupación por la vinculación identificada en otros períodos, pero avanza en orientar la respuesta vinculándola a la incorporación curricular de la extensión. Cabe destacar que los avances realizados por la UdelaR en las prácticas integrales alertan sobre la necesidad de establecer el alcance de lo que significa curricularizar, ya que no se trata de incorporar la extensión como concepto o practica diferenciada, sino en clave de interpelación de los procesos de enseñanza. Hasta el plan del 2010-2014 se repite en todos los períodos como amenaza la ausencia de una partida presupuestaria para extensión otorgada por presupuesto nacional como se cuenta para Ciencia y Técnica. Esta expresión no se encuentra en el último período. De igual modo en el plan del 2010-2014 se alerta sobre la dificultad de sostener actividades de extensión a aquellos docentes que se encuentran vinculados a organismos de Ciencia y Técnica

que no reconocen la extensión en los informes.

A modo de cierre provisorio de este apartado, ya que sin dudas constituye un valioso insumo para establecer un dialogo en continuidad con el trabajo de campo, se consideran un conjunto de aspectos que proponemos repasar: a) La potencia institucional que supone la existencia de un plan estratégico en continuidad con dimensiones que por su permanencia en el tiempo permiten ejercicio de análisis comparativo. b) El valor que tiene el plan como documento histórico para comprender la historia de una organización, para identificar la trazabilidad de las decisiones, para explicar desde el pasado el presente. c) La importancia de contar en su desarrollo metodológico con dimensiones técnicas que permiten establecer diálogos entre la planificación de alta dirección, la planificación operativa, el diseño de la estructura y la formulación presupuestaria en clave de la propuesta de la Cadena de Valor Publico (CVP) y la Planificación Estratégica Pública. d) La necesidad de revisión de los mecanismos de formulación al momento de la escritura de los documentos por su permanencia en el tiempo e importancia institucional para explicitar la política, incluyendo el chequeo de la totalidad de actores con decisión en la implementación. e) La aparición de dos etapas en el tipo de reflexión: el período 2004-2010 y el período 2014-2018, a partir del análisis del plan en tanto documento escrito. f) El año 2010 como un punto de inflexión en el clima institucional interno y externo para avanzar en un nuevo proceso de acumulación institucional como lo fueron los años 2004-2008 que permitiera un salto cualitativo a lo ya conquistado. Si los principales cambios estructurales del período mencionado fueron la normativa, las mayores dedicaciones, la existencia de becas, por donde pasaba el nuevo giro institucional se constituye en una nueva clave de análisis para seguir recorriendo y construyendo esta tesis.



La Extensión desde el Presupuesto de la UNLP

*Una organización pública es un dispositivo de
producción de bienes, servicios y regulaciones
que se realiza dentro de fronteras
institucionales bien definidas,
mediante procesos de producción y negociación
que tienen un mando común.*

151

Matus (2007:107)

El epígrafe nos centra en comprender a las organizaciones públicas como espacios capaces de convertir decisiones de política en planes, programas y proyectos, es decir en dispositivos de diseño e implementación de acciones. Las comprendemos desde el marco teórico desarrollado y visualizamos el presupuesto como una herramienta de planificación. “Gobernar implica, esencialmente, la adopción de decisiones, en todo tiempo sobre diversas materias y en relación con los múltiples y diferentes campos de la actividad estatal” El sistema presupuestario público en la Argentina (2000:58). Estas decisiones se plasman en acciones que aparecen en el presupuesto, por lo que podemos establecer que el análisis de ese documento en tanto herramienta de planificación, nos permite identificar cuáles son las decisiones de política que una organización ha tomado para un ejercicio presupuestario determinado. El presupuesto por programas constituye uno de los sistemas de Alta Dirección desarrollados por la Planificación Estratégica Situacional, y es utilizado en nuestro país a partir de la sanción de la Ley 24.156 en el año 1992. La reforma mencionada y la instalación de los nuevos sistemas de administración financiera pública, fueron concebidos al calor de los debates del equipo del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, en particular de la Subsecretaría de Presupuesto, donde se puso en práctica el diseño de una política pública estratégica como es el armado del presupuesto público de un país, en consonancia con los desarrollos expuestos en el libro Bases

Teóricas del Presupuesto por Programas escrito en el año 1979, cuyos autores fueron Matus, Makon y Arreche. La lectura de los documentos institucionales producidos por el Ministerio de Economía en el final de la década de los 90, donde el Presupuesto por Programas se puso en marcha, muestran categorías propias de la PES como el concepto de imagen objetivo utilizando la concepción que de ella hace la matriz de planificación que orienta nuestro marco teórico. “En esta perspectiva, la responsabilidad de concebir los planes de acción, de fijar metas y de estimar recursos físicos y financieros que requieren la ejecución de las actividades y proyectos de los programas presupuestarios radicarán en las unidades que son responsables de lograr esas metas con la mayor eficiencia”. El sistema presupuestario público (2000:18). La propuesta instala en el centro de la escena la necesidad de vincular las áreas sustantivas (responsables de definir la propuesta sobre la agenda que establece la misión institucional y los productos organizacionales) y las áreas de apoyo (responsables de acompañar la gestión sustantiva desde la administración de los recursos necesarios para sostenerlos). Esta vinculación requiere de perfiles que Matus, como hemos establecido, denomina tecnopolíticos, que sean capaces de comprender a la gestión pública como el proceso mediante el cual se transforman determinados insumos en productos para atender las necesidades de una sociedad en un tiempo y espacio determinado. Esta orientación evita el divorcio entre la técnica y la política, entendiendo que el decisor del área de competencia sustantiva de una organización cuya responsabilidad se encuentra vinculada a un centro productivo, sea el encargado de definir y proponer el presupuesto en función de los productos que va a garantizar, concepción vinculada a la idea de la gestión orientada a resultados. El presupuesto por lo tanto, es parte de las herramientas con las que cuenta un equipo de

gestión de una organización pública para llevar adelante un proceso de planificación que permita alinear su plan estratégico, su estructura organizativa y su estructura presupuestaria. Sin esta vinculación no existen posibilidades para instalar el modelo de gestión por resultados. Makon en (Sotelo 2008). Nuevamente aparece la importancia de comprender el desafío que supone el fortalecimiento de las capacidades de gobierno de los equipos de decisión y la complejidad que implica incorporar en una organización herramientas de planificación que vinculen los resultados de política desde el punto de vista sustantivo (que queremos de nuestra universidad, que extensión queremos), con el uso del presupuesto y el debate en los niveles macro pero también micro de la calidad del gasto público. Por esta razón es tan potente que la UNLP cuente con la decisión tomada y sostenida de tener un plan que incluye categorías propias del presupuesto por programas y de la Planificación Estratégica Situacional (productos, y resultados), ya que permiten reflexionar y diseñar tomando en cuenta este marco teórico. La extensión es una de las estrategias del plan de la UNLP, tiene un presupuesto asignado, tiene la posibilidad de definir su propio producto y tiene una estructura organizativa que desde Presidencia propone la implementación de la política.

Por lo expuesto, consideramos que la revisión de los documentos mediante los cuales el Honorable Consejo Superior de la UNLP distribuye el presupuesto que le es otorgado en el marco de la distribución realizada a las universidades en forma anual por el Congreso, constituye un elemento central para visualizar la política de nuestra universidad, sus prioridades y en particular el modo en como la política de extensión se ve reflejada en este instrumento de planificación.

Teniendo en cuenta el acceso a la información disponible en el sitio web de la UNLP, hemos analizado un conjunto de diez documentos de distribución presupuestaria vinculados a la serie 2008-2018 que nos permiten presentar un conjunto de hallazgos que queremos compartir. Por otro lado hemos sistematizado un acumulado de datos cuantitativos vinculados a la serie 1998-2018 que nos permite realizar algunas afirmaciones en clave de relación entre el presupuesto y el plan.

El primer análisis realizado, permite identificar en el uso de distintos clasificadores presupuestarios, el proceso mediante el cual nuestra universidad fue mutando de un presupuesto anual de gastos a un modo de presupuestación más vinculada a la lógica del Presupuesto por Programas. Sin embargo desde los primeros documentos puede establecerse una vinculación entre el gasto y las principales políticas sustantivas llevadas adelante por la Presidencia, las que aparecen vinculadas a las unidades organizativas de las cuales dependían, razón por la cual pueden identificarse con claridad las decisiones de financiamiento que la UNLP realizó a lo largo de la totalidad de años analizados. En este sentido la identificación de créditos diferenciados para proyectos de Extensión por un lado y Ciencia y Técnica por el otro, aparecen reflejados desde el inicio. En clave de las diferentes maneras de clasificar el gasto, no se muestran de igual forma en los distintos años, los créditos otorgados a las políticas de extensión, dificultando la comprensión por objeto del gasto vinculado a esa política particular. En algunos años aparecen las políticas desagregadas, en otros aparecen agrupadas bajo un subtítulo que indica la unidad organizativa de nivel secretaria de la que dependen, y en los últimos años se observa una autonomización de la política que no permite identificar si no es a partir de la estructura organizativa

responsable, de qué política sustantiva se trata en clave de las estrategias del Plan Estratégico. En este sentido, las políticas de extensión con reflejo en el presupuesto no incluyen solamente el renglón de la Secretaria, sino que se han ido expresando, en los renglones vinculados a la Administración Central (Presidencia), articulando las distintas unidades organizativas que administran su propio presupuesto aunque dependan jerárquicamente de la Secretaria de Extensión. No puede identificarse un criterio único, ya que en algunos casos son unidades con reflejo presupuestario desde el origen de la serie analizada (por ejemplo la Radio Universidad), otras que garantizan producción externa, por lo que podría pensarse que está orientada en función de la lógica del Presupuesto por Programas como es el caso de la Escuela Universitaria de Oficios, pero hay otras que pueden estar en ambas situaciones como la Prosecretaria de Extensión o la Prosecretaria de Políticas Sociales que también cuenta con renglón propio en los últimos años. Podríamos establecer al menos en forma transitoria que los renglones presupuestarios que para el presupuesto 2018 muestran la política de extensión, son una sumatoria de razones históricas, de reivindicaciones, ordenamientos e intentos de vinculación entre la estructura organizativa y la presupuestaria. Desde la perspectiva del acceso a la información y a la sistematización de los datos, el proceso de mejoramiento de la calidad en la formulación del presupuesto es significativo, estableciéndose un orden interno en la estructura programática que permite la comparación entre los distintos años analizados, encontrándose a disposición los documentos escaneados a partir del año 2008 en el sitio web de la UNLP. Por último, desde el punto de vista de la toma de decisiones sobre el presupuesto de extensión, a partir del año 2015 la distribución definida por el Honorable Consejo Superior deja de establecer el monto destinado a las convocatorias a Programas y Proyectos que

había realizado siempre desde el inicio de los documentos analizados, inaugurando de esta forma una zona gris en el proceso de toma de decisiones, ya que a partir de ese año el monto se trasfiere de manera indiferenciada en el renglón correspondiente a la Secretaria de Extensión. Teniendo en cuenta la normativa vigente que regula las convocatorias mencionadas, establece que la Comisión de Extensión del HCS es el espacio institucional de decisión sobre la distribución y montos otorgados por el pleno del HCS, esta indiferenciación impacta negativamente en la identificación de los porcentajes presupuestarios que corresponden a las convocatorias y el monto disponible aparece así denominado en la distribución mostrada en pagina onible sobre la cual el Secretario de Extensión tiene gobernabilidad y capacidad de decisión de acuerdo a la normativa vigente. Punto por demás interesante para debatir los alcances en la responsabilidad de los responsables de gestión y los representantes del cogobierno en la definición del uso de los recursos públicos.

Presentamos a continuación una síntesis de lo analizado de cada uno de los actos administrativos. La Ordenanza de distribución presupuestaria correspondiente al ejercicio **2008** reflejaba el presupuesto por incisos, encontrándose en el marco del Inciso 5 correspondiente a transferencias un monto de \$ 700.000 destinado a Subsidios de Extensión. Debajo de ese renglón aparece registrado otro de Becas y Subsidios de Ciencia y Técnica por un total de \$ 5.033.665. En el año **2009** aparece la información de la página construida de manera diferente. Dentro del inciso 5 se agrupan aquellos renglones que se encuentran vinculados con las distintas áreas de la administración central, subrayadas con color (Bienestar estudiantil, Asuntos Académicos, Relaciones Institucionales, Ciencia y Técnica, Extensión, y Gestión). Es de esta forma que aparece por primera vez una vinculación directa entre

la estructura organizativa y el presupuesto en la UNLP. En el caso de extensión se registra un total de \$ 1.245.000, de los cuales corresponden a un monto de \$1.200.000 a Programas y Proyectos de Extensión²³, y distribuidos \$ 45.000 por partes iguales entre la Red de Museos, el Teatro de la UNLP y la Comisión de Discapacidad. En el año **2010** aparece por primera vez una planilla en PDF que distribuye el inciso 5 en las cinco áreas mencionadas en el párrafo anterior. En el caso de extensión distribuye para Programas y proyectos de extensión \$ 1.560.000 e incorpora el Museo de Ciencias Naturales a los otros espacios ya financiados. En el año **2011** la información se presenta en forma directa, con una copia escaneada de la Resolución del Consejo Superior. Aparece en ese documento que consigna número de expediente y muestra las firmas de los consejeros, el presupuesto no solo reflejado en incisos sino por función institucional, incluyendo planillas anexas diferenciando los aportes del Tesoro Nacional para Facultades y Rectorado. Por primera vez se consigna el acto administrativo y la figura de la Secretaria de Políticas Universitarias y Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. La UNLP de acuerdo a este hito, se incorpora así a las normativas y sistemas de información propuestos por el sistema de presupuesto público de nuestro país. La información del presupuesto **2012** aparece de igual modo que el inaugurado en 2011, estableciéndose para la Secretaria de Extensión un presupuesto total de \$ 3.229.065 distribuyéndose en seis categorías internas donde una es la de Programas y Proyectos por un monto de \$ 2.563.400. Por primera vez aparece un dinero específico para la actividad central de la Secretaria \$ 135.000 y aparece por primera vez un renglón interno de Políticas Sociales de donde ya dependían en ese momento 3 Centros Comunitarios de Extensión Universitaria, la Escuela de Oficios la Dirección de Fortalecimiento de la

23 - Aparece así denominado en la distribución mostrada en pagina

Red de Inclusión Social y la Dirección de Gestión de Políticas Públicas, con un monto de \$ 100.000. También se registra por primera vez el Consejo Social con un presupuesto de \$ 50.000. La información en página sobre el presupuesto **2013** no cuenta con las planillas anexas por lo que no puede efectuarse análisis alguno. Para el año **2014** aparece la planilla anexa n°2 donde se consigna por renglón presupuestario dividido por inciso, las erogaciones de la Administración Central consignándose solamente un renglón para la Secretaria de Extensión por un total de \$ 7.571.091. El proyecto de presupuesto 2014 contiene a fs. 4 una lista de distribución sobre los créditos de rectorado inicialada por los integrantes de la Comisión de Finanzas, donde consta un presupuesto de \$ 3.375.000, para programas y proyectos. Por última vez aparecería esta desagregación que a partir del año 2015 queda a criterio del Secretario de Extensión, quien eleva a la Secretaria de Finanzas el modo en el cual distribuirá para cada ejercicio el presupuesto una vez que le es notificado el monto en función de lo aprobado por el Honorable Consejo Superior. El presupuesto aprobado para el ejercicio **2015** cambia nuevamente el modo de graficación de la planilla anexa N° 2 que muestra por renglón el monto total de los incisos agrupados del 2 al 5. Para el caso de extensión se identifican los renglones vinculados a la Secretaria de Extensión (que pasa de tener un monto de \$ 135.000 en el año 2012, a un monto vinculado a la actividad central de la Secretaria de \$ 4.469.738 quedando a criterio del Secretario la distribución. Cabe aclarar que en ese monto se encuentra el presupuesto destinado en forma anual que a partir de ese año queda consignado en la nota de distribución mencionada en el párrafo anterior. Para el ejercicio 2015 el monto destinado a la convocatoria Ordinaria fue de \$ 1.975.000 para proyectos y \$ 950.440 para becas, invirtiendo un total de \$ 2.925.900. De ese presupuesto también se trasfiere a la Prosecretaria de Políticas Sociales un monto de \$ 297.000. El presupuesto **2016, 2017** y

2018 no presentan variaciones en clave de su formulación y/o distribución, encontrándose en el sitio web las cifras que han sido reflejadas en los cuadros. La Secretaria de Extensión aparece con un presupuesto de \$ 5.587.173, \$ 7.920.609 y \$ 9.504.730 respectivamente para cada año.

El segundo análisis realizado sobre las estadísticas, permite identificar algunos hallazgos en base a la información pública disponible. Por los cambios en las lógicas de registro y modos de distribución puede haber algún error involuntario en los cálculos establecidos sobre el comportamiento del presupuesto según los renglones de la Administración Central de la UNLP (Presidencia). a) En un contexto de incremento presupuestario exponencial del sistema universitario en el marco de la Ley de Financiamiento Educativo 26.075, la UNLP mantuvo y mejoró su participación en el presupuesto universitario nacional, oscilando entre un porcentaje del 6 y 7 % aproximadamente según los datos que presentaremos más adelante. b) El presupuesto de la UNLP muestra una configuración diferente en las políticas de extensión, que los primeros años de la serie analizada estuvo vinculada mayoritariamente al financiamiento de convocatorias a proyectos y programas de extensión y actividades culturales que fueron absorbidas a partir del año 2015 por la Secretaria de Arte y Cultura, y en los últimos años caracterizada por un conjunto de políticas más diversificadas que fueron adquiriendo financiamiento en renglones presupuestarios diferenciados del denominado extensión. Si bien el crecimiento en números absolutos del presupuesto de las políticas de extensión, es significativo, el nivel de participación más alto se encuentra en el año 2005, seguido del año 2018. No obstante, el análisis comparativo de la inversión realizada con la que la UNLP hizo en Ciencia y Técnica, sin incluir en el análisis el 2% que por Ordenanza de Servicios a Terceros, con la realizada en extensión

sigue siendo menor en el segundo caso. En el año 2008 el porcentaje de participación de Ciencia y Técnica era del 1,16 y de Extensión era de un 0,16. En el año 2018 en el primer caso se mantiene la participación y en el segundo aumenta a un 0,26. Presentamos a continuación el análisis desarrollado en función de los datos analizados.

La inversión en educación producida a partir de la sanción de la ley de financiamiento educativo se ve reflejada en el incremento porcentual de la participación de la Función Educación en el presupuesto general de la APN y los datos muestran además un incremento en el porcentaje de financiamiento del sistema universitario. En el último año analizado (2018), los porcentajes de participación descienden, aunque no llegan al piso identificado en el primer (año 2001), como puede observarse en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Composición del gasto por finalidad, función y carácter institucional. Educación

Año	Monto total Presupuesto APN	Monto Educación	% participación
2001	\$ 51.232.366.227	\$ 3.263.889.249	6,3
2008	\$ 161.486.462.174	\$ 11.200.802.617	6,9
2018	\$ 2.904.414.117.468	\$ 192.178.627.535	6,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos disponibles en www.mecon.gov.ar

Tabla 2. Relación presupuesto Educación/Universidades Nacionales

Año	Total Educación	Total universidades	%
2001	\$ 3.263.889.249	\$ 1.352.950.000	41,4
2008	\$ 11.200.802.617	\$ 5.543.493.967	49,4
2018	\$ 192.178.627.535	\$ 93.990.966.358	48,9

Fuente: Elaboración propia en base a datos disponibles en www.mecon.gov.ar

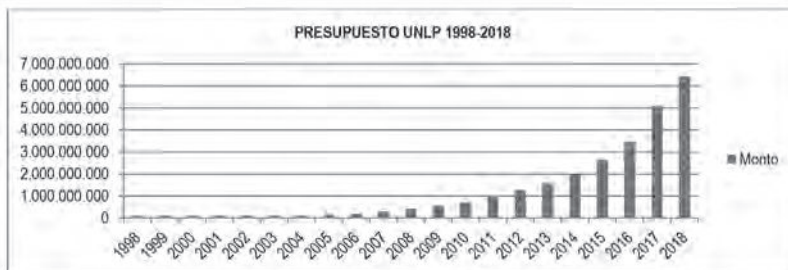
La UNLP ha mantenido su participación porcentual en el presupuesto total de las universidades públicas, oscilando entre un 6 y un 7% en los años 1998, 2008 y 2018, temporalidad que inicia, promedia y finaliza la serie analizada en esta tesis.

Tabla 3. Crédito presupuestario de universidades nacionales y UNLP

Año	Total universidades	Total UNLP	%
1998	\$ 1.504.489.062	\$ 93.122.909	6,1
2001	\$ 1.352.950.000	\$ 83.265.169	6,1
2008	\$ 5.543.493.967	\$ 402.481.327	7,2
2018	\$ 93.990.966.358	\$ 6.433.305.573	6,8

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley 24.938 y las planillas anexas a los presupuestos de los años 2008 y 2018 disponibles en www.mecon.gov.ar

Gráfico 1. Presupuesto UNLP. Serie 1998-2018



Fuente: Elaboración propia en base a despachos de comisión de la Comisión de Economía y Finanzas UNLP y distribución presupuestaria disponible en www.unlp.edu.ar

Tabla 4. Relación entre el presupuesto total UNLP y el monto destinado a proyectos²⁴ de extensión serie 1998-2018

Año	Monto UNLP	Presupuesto programas y proyectos	%
1998	93.122.909	150.000	0,16
1999	99.721.529	150.000	0,15
2000	100.221.529	150.000	0,14
2001	104.425.454	150.000	0,14
2002	102.336.945	150.000	0,14
2003	115.056.736	250.000	0,21
2004	115.057.533	s/d	s/d
2005	156.057.533	450.000	0,28
2006	202.262.715	450.000	0,22
2007	309.682.599	650.000	0,20
2008	431.804.098	700.000	0,16
2009	552.667.698	1.200.000	0,21
2010	708.447.364	1.560.000	0,22
2011	952.640.278	2.184.000	0,22
2012	1.270.253.480	2.563.400	0,20
2013	1.571.000.000	2.701.453	0,17
2014	2.030.275.850	3.375.000	0,16
2015	2.655.821.718	4.469.738	0,16
2016	3.453.433.093	5.587.173	0,16
2017	5.087.049.699	7.920.609	0,15
2018	6.433.305.573	9.504.730	0,14

164

Fuente: elaboración propia en base a despachos de comisión de la Comisión de Extensión y de la Comisión de Economía y Finanzas UNLP y distribución presupuestaria disponible en www.unlp.edu.ar

El análisis de datos reflejados en la tabla 4, muestra que si bien el presupuesto de extensión fue incrementándose en números absolutos, el financiamiento destinado a las convocatorias a proyectos y/o a las políticas de extensión que dependen directamente de la Secretaría de Extensión en clave de decisión, ha disminuido. Se observa el mayor nivel

24 - Recordamos que por lo expresado en los párrafos anteriores a partir del año 2015 el monto estipulado para convocatorias a proyectos queda subsumido en el renglón correspondiente a la Secretaría de Extensión

de participación en los años correspondientes al período de gestión 2004-2007 y 2007-2010 y la tendencia en baja se encuentra en el inicio y final de la serie analizada²⁵. Teniendo en cuenta lo expuesto se presenta una tabla que analiza desde el año 2014 la relación del presupuesto UNLP con el presupuesto agregado de las políticas de extensión, como resultante de la sumatoria de los renglones de la Secretaria, la Radio, la Editorial, las prosecretarías, el Canal Universitario y la Escuela Universitaria de Oficios a medida que fueron incorporándose como renglón particular al presupuesto. Escapa a esta tesis el análisis de las prioridades que estableció nuestra universidad para estos veinte años debido a la complejidad que ese ejercicio comporta, sin embargo en clave de escucha de los entrevistados, y también de la lectura de los documentos institucionales aparecen las políticas de inclusión y las obras de infraestructura como dos elementos diferenciales que han marcado hitos que serán recordados por décadas²⁶.

25 - El análisis se realiza sobre el presupuesto resultante de los aportes del Tesoro Nacional, Fuente 11 de cada año. La proporción en el presupuesto del inciso 1 es elevada abarcando más del 80 % del total del dinero asignado según los años. Por otra parte, el financiamiento de la política de extensión incluye no solo el dinero afectado para implementación de políticas puntuales (como lo son las convocatorias de proyectos ordinaria y específica) sino también las políticas permanentes (como lo son la Radio, la Editorial por nombrar las más antiguas). En este punto hay entonces inciso 1 de estos ámbitos institucionales nombrados que no se ven reflejados en nuestro análisis. Por otra parte el modo de representación, como hemos establecido, ha ido modificándose desde el aspecto normativo y técnico que ocasiono la incorporación del Sistema Económico Financiero SIU Pilagá. Por este motivo el criterio que se tomó y reflejan los cuadros y gráficos, es identificar informaciones constantes que permitan realizar una comparación a lo largo del tiempo. Por el recorrido que hemos realizado en el análisis de los actos administrativos de distribución presupuestaria de la serie 2008-2018 desarrollada en los párrafos precedentes y el análisis de las series estadísticas de los años anteriores como así también los dictámenes de la Comisión de Extensión, la información que se sostiene sin modificación en los actos administrativos mediante los cuales el Honorable Consejo Superior distribuye el presupuesto es el monto que cada Ordenanza fija para cada año con la que empieza el primer artículo del Resuelve.

26 - La lectura de los documentos de distribución presupuestaria reflejan la apues-

Tabla 5. Comparación renglones presupuestarios Ciencia y Técnica y Extensión en relación al presupuesto UNLP

Año	UNLP	Investigación	%	Extensión	%
2008	\$ 431.804.098	\$ 5.033.665	1,16	\$ 700.000	0,16
2018	\$ 6.433.305.573	\$ 75.244.795	1,16	\$ 9.504.730	0,14

Fuente: elaboración propia en base a despachos de comisión de la Comisión de Extensión y de la Comisión de Economía y Finanzas UNLP y distribución presupuestaria disponible en www.unlp.edu.ar

Tabla 6. Relación entre el Presupuesto total UNLP y el monto destinado a políticas de Extensión Serie 2014-2018

Año	Presupuesto Total UNLP	Presupuesto Políticas de Extensión	%
2014	2.030.275.850	9.252.795	0,45
2015	2.655.821.718	7.658.397	0,28
2016	3.453.433.093	10.322.310	0,29
2017	5.087.049.699	14.420.157	0,28
2018	6.433.305.573	17.304.186	0,26

Fuente: elaboración propia en base a despachos de comisión de la Comisión de Extensión y de la Comisión de Economía y Finanzas UNLP y distribución presupuestaria disponible en www.unlp.edu.ar

ta a las políticas de inclusión. En el caso de las obras de infraestructura no se visualizan, lo que puede explicarse rápidamente debido a que el financiamiento para las obras se obtuvo por fuera del presupuesto regular asignado, visualizándose un crecimiento en el crédito destinado a la Secretaría de Planeamiento, estructura organizativa responsable de la implementación y monitoreo de la política de infraestructura de la UNLP.

Gráfico 2. Relación entre el Presupuesto total UNLP y el monto destinado a políticas de Extensión Serie 2014-2018



Fuente: elaboración propia en base a despachos de comisión de la Comisión de Extensión y de la Comisión de Economía y Finanzas UNLP y distribución presupuestaria disponible en www.unlp.edu.ar

Hemos visualizado en los primeros gráficos el incremento del presupuesto de la UNLP y su correspondencia con el presupuesto destinado a las universidades y a la función Educación, la relación de ese presupuesto con el monto destinado por el Honorable Consejo Superior para la Secretaría y convocatorias, y por último la relación del presupuesto total con el dinero destinado a la totalidad de políticas de extensión. Por esta razón estamos en condiciones de reafirmar que si bien el presupuesto expresado en pesos destinado a la extensión se incrementó en forma significativa, la comparación entre la participación porcentual de la política de extensión vinculada a programas y proyectos entre los años 2008 y 2018, comparada a su vez con la participación porcentual de las políticas de Ciencia y Técnica consignadas en la distribución de los mismos años muestran que en el caso de Ciencia y Técnica mantuvo una participación del 1,16 en el 2008²⁷

27 - En números absolutos Ciencia y Técnica tuvo un presupuesto de \$ 5.033.665 sobre un presupuesto total de la UNLP para ese año de \$ 431.804.098

y el 2018²⁸. En el caso de extensión la participación disminuyó de un 0,16 en el 2008 a un 0,14 en el 2018 para el caso de los proyectos y/o políticas de decisión directa de la Secretaría de Extensión. La suma de la totalidad de renglones que se encuentran vinculadas a la política de extensión alcanza en el 2018 un 0,26 de participación. Como puede visualizarse en la tabla 5 y el Gráfico 2, llegamos a ese porcentaje a partir de la sumatoria de los renglones de todas las asignaciones que aparecen en la distribución del presupuesto 2018 vinculados a las políticas de extensión, el porcentaje destinado a la política de extensión en el año 2018 es de un 0,26 % (\$ 9.504.730 de Extensión + la Prosecretaría de Extensión con \$ 435.375 + la Prosecretaría de Políticas Sociales \$ 1.039.500 + el Canal Universitario \$ 1.843.998 + la Radio con \$ 2.276.547 + la Editorial con \$ 1.507.286 y la Escuela Universitaria de Oficios con \$ 696.750) sumando un total de \$17.304.186. Finalmente proponemos incorporar al análisis un conjunto de cuadros y gráficos que muestran la evolución presupuestaria de la serie 1998-2018 y los montos distribuidos desde el presupuesto del Honorable Consejo Superior para los proyectos. En clave de retrospección los subsidios a proyectos de extensión se encuentran presentes desde el inicio de la serie con diferentes denominaciones pero siempre presentes en el presupuesto. Veamos ahora la relación entre lo otorgado por el HCS/Secretaría, la distribución de la Comisión de Extensión para la Convocatoria Ordinaria y el monto distribuido a partir del 2009 en función de la aprobación de las becas de estudiantes.

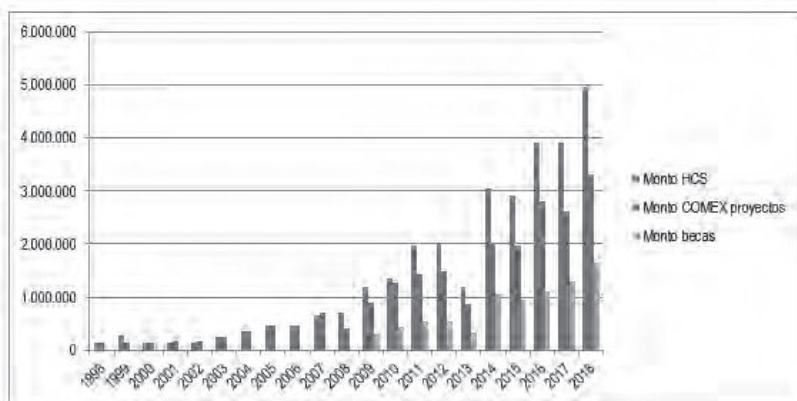
28 - En números absolutos Ciencia y Técnica tuvo un presupuesto de \$ 5.033.665 sobre un presupuesto total de la UNLP para ese año de \$ 431.804.098

Tabla 7. Monto asignado por el HCS para convocatoria de proyectos y monto otorgado por Comisión de Extensión diferenciado por monto destinado a proyectos y monto destinado a becas estudiantiles

Año	Monto HCS	Monto COMEX proyectos	Monto COMEX becas
1998	150.000	150.000	
1999	285.000	149.696	
2000	150.000	137.800	
2001	150.000	154.235	
2002	150.000	153.910	
2003	250.000	250.810	
2004	350.000	359.110	
2005	450.000	459.165	
2006	450.000	469.915	
2007	650.000	694.325	
2008	700.000	403.610	
2009	1.200.000	900.000	300.000
2010	1.353.699	1.264.098	424.960
2011	1.971.530	1.427.378	544.152
2012	2.029.547	1.478.759	550.788
2013	1.195.453	863.653	331.800
2014	3.062.477	2.011.577	1.050.900
2015	2.925.900	1.975.500	950.400
2016	3.913.900	2.800.000	1.113.600
2017	3.916.000	2.620.000	1.296.000
2018	4.954.000	3.310.000	1.644.000

Fuente: elaboración propia en base a despachos de comisión de la Comisión de Extensión y de la Comisión de Economía y Finanzas UNLP y distribución presupuestaria disponible en www.unlp.edu.ar

Gráfico 3. Monto asignado por el HCS para convocatoria de proyectos y monto otorgado por Comisión de Extensión diferenciado por monto destinado a proyectos y monto destinado a becas estudiantiles



Fuente: elaboración propia en base a despachos de comisión de la Comisión de Extensión y de la Comisión de Economía y Finanzas UNLP y distribución presupuestaria disponible en www.unlp.edu.ar

La tabla 7 y el gráfico 3 nos permiten identificar un primer período desde 1998 hasta el año 2004. Solamente en el año 1998 la coincidencia entre lo otorgado por el HCS y la Comisión de Extensión para proyectos es un monto idéntico. La revisión documental de la totalidad de dictámenes de la Comisión explican los motivos. En los años **1999** y **2000** los atrasos en el presupuesto hicieron que la Comisión definiera un orden de mérito en una cifra menor a la estipulada, atando una parte a que el presupuesto se efectivizara, tal es así que algunos proyectos aprobados en el año 2000 terminaron cobrando en cuotas con más de dos años de demora. Otro período que abarca desde el **2004** hasta el **2009**, donde la Comisión de Extensión asume la decisión de aprobar la cantidad de proyectos en una cifra cercana al monto ya estipulado, recomendándole al HCS que amplíe el

presupuesto para financiar algunos proyectos más que habían sido acreditados con muy buenos puntajes. En el año 2008 aparece una baja del casi 50% que se encuentra relacionada a que ese año se aprobaron los Programas de Extensión de carácter trianual, edición que fue la única sostenida por la UNLP. Cabe aclarar que a partir de ese año la distribución interna del presupuesto se conoce como el presupuesto de la convocatoria de Programas y Proyectos hasta la actualidad. En el año **2009** el presupuesto destinado a la convocatoria muestra otra disminución porcentual, debido a que se crea la figura de las becas estudiantiles para extensionistas. Por lo que la diferencia entre el asignado y el utilizado incluye esa variación hasta la actualidad. Otro período que se identifica con claridad va desde el año **2009** al **2014** donde se mantiene una proporcionalidad entre el presupuesto que se le otorga a la Secretaria de Extensión, el destinado a proyectos y el destinado a becas. En los años **2011** y **2012** el dinero destinado se ameseta, siempre refiriéndonos a lo destinado a proyectos, ya que el presupuesto otorgado por el HCS se incrementa año a año, lo que puede ser explicado en la decisión de la comisión de incorporar en forma gradual²⁹, tendencia que se ha sostenido a lo largo de las comisiones de los cuatro últimos períodos de gestión (2004-2007/ 2007-2010/2010-2014/2014/2018. En el año **2013** los números muestran otra variación. En este caso se encuentra vinculada a dos cuestiones: la decisión de realizar la convocatoria Extraordinaria en el marco de las inundaciones que sufriera la Ciudad de La Plata el 2 de abril de ese año, y la asignación de \$ 270.000 para la primera edición de la Convocatoria Especifica. A partir de ese año, con excepción del 2014 que la Especifica no fue implementada, el Secretario de Extensión traspasa crédito a la Prosecretaria de Políticas Sociales incorporando el crecimiento vegetativo del monto

29 - Ver Capitulo Sala de Situación donde se desarrollan las decisiones que fueron tomando las distintas comisiones con relación a la política y el presupuesto

en función de los aumentos otorgados para el presupuesto de la Presidencia desde el año **2014** hasta el ejercicio **2018**, última distribución analizada. Para finalizar, dejamos establecido que este análisis se complementa con el procesamiento de las cifras en el apartado de Convocatorias, ya que la relación entre proyectos y becas y la relación entre cantidad de proyectos y montos, como así también la irrupción de la Convocatoria Específica con un modo diferente de presupuestación en el marco de su propuesta teórica-metodológica, permiten completar el mapa explicativo sobre los modos de definir y utilizar el presupuesto. Las decisiones de las Comisiones de Extensión del HCS que trabajaremos en el apartado de Convocatorias con relación al otorgamiento de becas y cantidad de proyectos impactaron en forma directa, o eso es lo que podemos establecer como conclusión transitoria en la relación entre el monto otorgado para convocatorias y el monto efectivamente utilizado. Finalizando. El presupuesto muestra el incremento del financiamiento en nuestra universidad vinculado a un aumento destinado a las universidades públicas, permite identificar también el incremento a las distintas políticas sustantivas entre las cuales la extensión se encuentra. Este aumento no solo impacta en las actividades históricas relacionadas a la extensión como la Radio, la Editorial y las convocatorias a proyectos, sino también en la incorporación de financiamiento vinculado a nuevas políticas extensionistas como la Escuela Universitaria de Oficios, los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria y la implementación de programas ad hoc de las diferentes áreas de la estructura organizativa que tiene a su cargo las políticas de extensión. En este sentido, un dato significativo es que a pesar que los productos del plan estratégico del último período de gobierno analizado, se encuentran focalizados en los proyectos de extensión y las acciones de comunicación el presupuesto muestra el acompañamiento financiero para

estas otras políticas que hemos descrito y no se encuentran contempladas en los productos del plan en su totalidad. Por último, en clave de jerarquización de la extensión propuesta en el Plan en forma ininterrumpida, la revisión del presupuesto vinculado a las funciones estatutarias, la comparación entre el financiamiento destinado a las políticas de ciencia y técnica y a las de extensión en términos porcentuales de inicio y final de la serie analizada, muestran con absoluta claridad que la apuesta institucional estuvo en garantizar de manera más potente, los productos vinculados a la investigación. 🌿



CAPÍTULO III

Las convocatorias

La regulación de la acción ha sido y es uno de los principales desafíos de la planificación en las organizaciones. Dependiendo de la cultura instalada en cada una de ellas, la validación de esa regulación será distinta. Estos mecanismos pueden ser diferentes: normativos, de reconocimiento en el aumento de recursos, o en la participación o no del proyecto político-institucional en el cual somos o no somos parte. Sin embargo, tal vez conectados con el planificador normativo que todos llevamos dentro, contar con una regulación que nos dice por escrito que podemos hacer y que no podemos, nos recuerda que parte de las organizaciones que planifican utilizan esa dimensión normativa para que podamos convivir en un contexto que siempre se presenta complejo y construido multiactoralmente. A veces esa dimensión toma la totalidad de nuestra reflexión y acción y planificamos como si fuéramos los únicos actores que lo hacen, separándonos como sujetos de un objeto que pareciera ser que en nuestra fantasía sigue nuestras leyes (Matus 1987). Las convocatorias que presentamos en este análisis, constituyen la estrategia principal de la Secretaria de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata, desde la perspectiva presupuestaria ya que destina más de un 60 % del presupuesto de la Secretaria de Extensión y que son implementadas por dos de las tres prosecretarías vinculadas a esa dependencia organizativa. La Prosecretaría de Extensión para el caso de la Ordinaria, y la Prosecretaría de Políticas Sociales para el caso de la Específica. Retomando la propuesta de concebir al Estado desde una

triple dimensión, la política, la de gestión y la de la identidad (Vilas 2016), los modos en los cuales las organizaciones del Estado nombran, el ejercicio de reflexión sobre el modo de denominar a cada una de las convocatorias, es interesante. La documentación analizada de ambas consigna que solo en el caso de la normativa aprobada en el 2013, nombra a la convocatoria ya existente mencionándola como “Ordinaria” En el punto 2.12.a del mismo documento menciona que esta convocatoria es de carácter específico. La palabra ordinario tiene una connotación institucional potente en el marco del Estatuto de la UNLP, ya que en el caso de los profesores y auxiliares obtienen ese rango luego de haber sido habilitados mediante un concurso abierto de oposición, que constituye el rito de ingreso a dos de los cuatro estados.(profesores y graduados impuros). La Convocatoria Ordinaria fue creada por Disposición 182/08 y la Convocatoria Especifica fue creada por Disposición 394/13 ambas en el marco de las regulaciones dispuestas por el Estatuto y el Honorable Consejo Superior de la UNLP. Cabe destacar que en la última década, espacio temporal en el cual se aprueba la primer convocatoria, solo han sido llamadas dos convocatorias más, en los años 2013 y 2017 vinculada en el primer caso a la presentación de proyectos de extensión en el marco de las inundaciones ocurridas en ese año en la ciudad de La Plata, y en el segundo caso al fortalecimiento de las secretarias/equipos de extensión en base a la presentación de un proyecto por facultad para desarrollar acciones vinculadas al fortalecimiento mencionado. En ambos casos la denominación informal fue la de –Extraordinarias-

Se propone para el desarrollo del análisis propuesto tres tipos de procesamiento: 1) Análisis normativo de los documentos institucionales aprobados por el Honorable Consejo Superior que establecen las bases para la presentación de proyectos, 2)

Análisis de las estadísticas de ambas convocatorias 3) Análisis de Fortalezas y Debilidades de las dos convocatorias desde las reflexiones de un conjunto de funcionarios de la UNLP que incluyen los niveles Universidad y Facultad, 4) Análisis de las Convocatorias desde los Dictámenes elevados por la Comisión del Honorable Consejo Superior.

1) Análisis normativo de los documentos institucionales aprobados por el Honorable Consejo Superior que establecen las bases para la presentación de proyectos

Convocatoria de proyectos de extensión: La Ordinaria:

Aprobada mediante la Disposición mencionada que refrenda el documento presentado por la Comisión de Extensión del HCS denominado Bases para la Convocatoria de Proyectos de Extensión. Consiste en un documento de treinta y cuatro páginas dividido en cuatro partes. Un primer punto denominado Bases para la convocatoria de programas y proyectos de extensión, donde establece un análisis de la situación, definiendo la extensión como “un proceso educativo no formal de doble vía, a través del cual la Institución aporta sus herramientas a la sociedad y las recrea a partir de confrontación de las distintas realidades que encuentra en la comunidad” (Bases para la Convocatoria de Programas y Proyectos de Extensión Universitaria, 2008), refiriendo a la situación de crisis que atraviesa el país y la necesidad de dar respuestas a las demandas de la sociedad. Por otra parte plantea en este primer apartado el desafío de integrar a la universidad con la sociedad involucrándola en una respuesta que el documento denomina útil y comprometida como motor de la extensión universitaria de la UNLP. Enmarca esta decisión en un proceso de consolidación institucional, recuperando la decisión de la UNLP en el año 1992 de implementar el Programa de Promoción de Proyectos de

Extensión, cuyo objetivo fue la acreditación y financiamiento total o parcial de proyectos que aporten en forma significativa al mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de la presentación de proyectos en el marco de cuatro áreas que servían como ordenamiento de las propuestas presentadas. Estas áreas eran Ambiente y urbanismo, Arte y comunicación, Desarrollo Social, Educación, Producción y Salud. Cierra el primer apartado la decisión de la comisión, retomando que en el año 2008 solo el 40% de los proyectos que se acreditan eran financiados, de sostener y estimular el desarrollo de proyectos y programas a través de dos modalidades: 20 % del presupuesto de extensión destinado a programas, comprometiendo presupuesto de años subsiguientes para garantizar la continuidad de los programas con informe de avance positivo, y la utilización del 80% restante para proyectos. El segundo apartado se refiere a programas, estableciendo su objetivo general y específico donde la consolidación, jerarquización y estimulación de acciones que mejoren la calidad de vida aparecen como definición central. Es de destacar que incluye en su redacción un punto denominado impacto, donde establece que se espera como consecuencia directa de esta política un fuerte impulso de la extensión, reconocimiento académico, presupuestario y deja expresa constancia de la importancia de insertar estudiantes y jóvenes graduados en políticas de fortalecimiento de las relaciones de la educación superior con el medio, y la región. El apartado continua con un punto de requisitos del Programa subrayándose entre otras las siguientes: la participación de las unidades académicas mencionadas en el proyecto, las que deberán avalar la presentación mediante nota, la obligación de adjuntar el informe final favorable de proyectos subsidiados por la UNLP, el aval de las instituciones, organizaciones o grupos interesados de ser partícipes del proyecto mediante la página de firma. La normativa limita la presentación

de hasta dos proyectos por director o codirector y prevé la figura de un coordinador por facultad. Con respecto a la integración del equipo, establece porcentajes de miembros universitarios y no universitarios, estableciendo un máximo del 10% para el segundo caso debidamente fundamentado. Establece requisitos en relación a la gratuidad para los beneficiarios directos, informe final aprobado de subsidios previos, certificación de rendición presentada y aprobada de proyectos anteriores, cv del director y co director según un formulario aprobado en la misma normativa que la convocatoria, y una estipulación por porcentajes de los rubros solicitados para financiamiento que diferencian en cada uno de los tres años de implementación de los programas. Se establece que aquellas unidades académicas que propongan coordinadores deberán garantizar los gastos corrientes de los equipos y un lugar de trabajo, como la disponibilidad de otros bienes como vehículos, que podrán ser afectados para las tareas de los equipos. Define asimismo que la Comisión de Extensión convocara a una comisión evaluadora integrada por cinco evaluadores sorteados del Banco de Evaluadores que trabajara según pautas y grilla de evaluación suministrada. El tercer apartado corresponde a las Bases para la convocatoria de Proyectos de Extensión universitaria. Cabe destacar que inicia su desarrollo con la definición de un proyecto de extensión, entendido como “instrumento de planificación a través del cual los conocimientos y la experiencia de docentes, investigadores, estudiantes, graduados y no docentes comparten con la comunidad los esfuerzos de transformación social y cultura, divulgación científica, desarrollo tecnológico y desarrollo comunitario” nuevamente aparecen vinculados a la mejora de la calidad de vida. Avanza en describir que tipo de acciones comprende, vinculándolas a transferencia o difusión de conocimientos. Establece como característica de dichas acciones que “en la interacción universidad-sociedad,

se generan proceso de educación no formal y procesos de formación de nuevos saberes que complementen los generados en los ámbitos académicos con la efectiva participación de los actores involucrados” Documento Bases para la Convocatoria de Programas y Proyectos de Extensión Universitaria (2008:6). El apartado continúa compartiendo objetivos ya explicitados para la figura del Programa, situación que se repite para el caso de los requisitos formales. Sin embargo se observa un requisito diferente que se encuentra vinculado a los integrantes del equipo. Establece que la participación de aquellas personas que no sean integrantes de la UNLP podrá elevarse a un 20 % en caso que participen graduados puros empadronados a la fecha (que no cumplan funciones de ningún tipo en la universidad)

Con respecto al financiamiento respeta los porcentajes máximos definidos en un monto para viáticos y honorarios y/o becas para graduados jóvenes integrantes del proyecto que no supere el 40 % del monto, repartiendo el 60 % restante entre gastos operativos y la compra de bienes inventariables en igual proporción. Establece que la comisión podrá proponer el financiamiento de proyectos que de acuerdo al orden de mérito de la evaluación se puedan incluir en el presupuesto asignado por el HCS aconsejándolo sobre la distribución y montos finales. La normativa establece en ese punto, un conjunto de orientaciones para la formulación de los proyectos, describiendo un conjunto de contenidos que el proyecto tenía que presentar: punto de origen o situación inicial mediante un diagnóstico y el punto de llegada o estado deseado, una propuesta de acción (el cómo) y con qué medios “se habrá de recorrer la distancia entre uno y otro punto” Documento Bases para la Convocatoria de Programas y Proyectos de Extensión Universitaria (2008: 9) Propone explicitar en forma clara , precisa y ponderable, para que,

donde, con qué recursos, quienes participaran y a quienes va dirigido, incorporando a partir de estos tres últimos puntos la posibilidad de que el financiamiento sea coparticipado, expresando en ese caso el importe que los destinatarios aportaran al proyecto y el importe solicitado a la UNLP. Se explica la importancia de la figura del aval, a través de la página de firma de las organizaciones participantes como indicador de que “el proyecto se someta a análisis y debate con la comunidad destinataria”. Por último refiere a la función de los evaluadores sorteados, vinculándola a “atender a la consistencia y coherencia del proyecto en el marco de las pautas de la convocatoria y la grilla que forma parte de la presente reglamentación. Completan el documento una serie de anexos: I Formulario Programas (anexo 1); Formulario Proyectos; CV de extensionistas (anexo 3); Evaluadores que no deben ser convocados (anexo 4); Página de firma (anexo 5); Requisitos formales para los Programas (anexo 6); Requisitos formales para los proyectos (anexo 7) Evaluación de los Programas y Proyectos (anexo 8) incluyendo una grilla con cinco criterios con puntajes y detalle de las dimensiones a tener en cuenta para evaluar. Completan el documento los anexos 9 y 10 destinados para los informes de avance y final incluyendo una grilla de presentación para los informes.

Convocatoria de proyectos de extensión para Centros Comunitarios de Extensión Universitaria. “La Especifica”:

Aprobada mediante la Disposición 394/13 que refrenda el documento presentado por la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias denominado Bases para la Convocatoria de Proyectos de Extensión para Centros Comunitarios de Extensión Universitaria. Consiste en un documento de 25 páginas dividido en 2 partes (cuerpo principal y anexos). Su construcción se desarrolló en base a una tensión, tomar como referencia la normativa vigente

para la Convocatoria Ordinaria, como táctica para lograr viabilidad política e institucional en la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior, y la modificación mínima necesaria que permitiera viabilizar su diseño desde el punto de vista teórico y metodológico, ya que la misma debía respetar la metodología de trabajo de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria (CCEU) expuestos en el documento del Programa Territorial que si bien fue presentado y analizado por la Comisión de Extensión del período 2010-2014, nunca fue aprobado formalmente, pero que si orienta y orienta las acciones en los CCEU. Por lo tanto, las modificaciones realizadas se encuentran vinculadas a cuatro puntos conceptuales centrales: 1) el trabajo sobre una agenda de problemas, 2) la relación plan presupuesto, 3) la necesidad del reconocimiento a la participación de actores que participan en el proceso de implementación de la política y 4) un conjunto de modificaciones vinculados a problemas identificados en la normativa de la ordinaria que se podían modificar como por ejemplo el pedido de certificación de alumno regular a los estudiantes o la incorporación de jóvenes extensionistas como directores y codirectores a partir de la flexibilización en los antecedentes del curriculum. Con respecto a su estructura y contenido, el primer punto denominado Bases para la convocatoria de proyectos de extensión para Centros Comunitarios establece cinco definiciones. La primera tomada de manera exacta sobre el concepto de proyecto de extensión, la segunda vinculada al objetivo de fortalecer el dispositivo de los CCEU que diseña sus Planes Anuales de Intervención (PAI) a partir de la construcción colectiva en el territorio de una agenda de problemas y la tercera en la cual se definen los CCEU “son espacios de cogestión entre la universidad y la comunidad donde se implementan acciones que abordan los problemas y necesidades de un territorio determinado” (Bases para la

Convocatoria de Proyectos de Extensión para Centros Comunitarios de Extensión Universitaria 2013). La definición profundiza y utiliza en su formulación conceptos vinculados fuertemente a la Planificación Estratégica Situacional como lo es el trabajo sobre demandas y problemas y la centralidad de la categoría de actor. Los CCEU “son el resultado de las demandas explicadas por las organizaciones y/o actores de ese espacio particular y la resignificación que se hace desde la universidad como un actor que integra las perspectivas de los equipos de las unidades académicas participantes. Involucra a docentes, estudiantes, graduados, no docentes interesados en llevar adelante proyectos, acciones de extensión y/o prácticas académicas” Bases para la Convocatoria de Proyectos de Extensión para Centros Comunitarios de Extensión Universitaria (2013:1). Las dos últimas definiciones del primer apartado establecen los conceptos de servicios a terceros y de investigación aplicada que de igual forma se toman textual de la normativa de la Ordinaria. El segundo apartado establece los requisitos formales referenciándose punto a punto con la otra convocatoria. Crea el ítem 2.1.a que integra la figura de los Planes Anuales de Intervención (PAI) como el instrumento en el cual se coordinaran las acciones desarrolladas por los distintos equipos de trabajo en cada CCEU establece que serán elaborados en conjunto con referentes del territorio, definiendo las áreas de vacancia que darán origen a las convocatorias. Las áreas de vacancia están constituidas por el conjunto de problemas que no tienen abordaje alguno. Este punto invita a los equipos extensionistas a presentar propuestas que tomen conjuntos de problemas de cada barrio³⁰. Se dejan sin efecto los ítems 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 vinculados a réplicas de proyectos y avales, en función de

30 - En el año 2016 se modificó el sistema informático de la UNLP para que estos proyectos pudieran ser presentados por ese medio igual que la ordinaria, por lo cual aparecen para ser tildados todos los problemas vacantes del plan anual de intervención.

referenciar la evaluación en la comisión particular que esta convocatoria tiene y la explicación que en el caso de los avales por tratarse de un dispositivo coordinado de acciones da dará la entonces Dirección General de Políticas Sociales, hoy prosecretaría creando de esta forma los ítems 2.4.a y 2.5.a, 2.8.a.. Continúa dejando sin efecto los ítems 2.12, 2.13, y 2.14 vinculados a los porcentajes fijos de integración de los equipos de trabajo, la certificación de alumno regular y un ítem que referenciaba a la grilla sintetizada de presentación de la ordinaria creando 2.12.a. que establece un porcentaje de 80 % de integrantes universitarios y un 20% de integrantes del territorio, tomando el porcentaje de la figura de Programa de la Convocatoria Ordinaria³¹. Con respecto a la grilla se dejan sin efecto los ítems 12, 14, 15, 18, 19, 9 y 10, de este recuadro y se crean los puntos 9.a. y 19.a. Los ítems suprimidos se refieren a los puntos vinculados a las áreas temáticas, avales, certificaciones de alumnos y graduados, informe final y avance, ya que el esquema de evaluación de los CCEU estaba diseñado en base a dos reuniones de evaluación de corte medio y final por año en cada CCEU y la realización de informes bimestrales a cargo de los becarios, cuya función en esta Convocatoria es acompañar los procesos territoriales coordinando las acciones y recursos entre los diferentes equipos y los referentes de cada barrio como así también propiciando el encuentro de todos los actores universitarios que coinciden en el territorio. Desarrollan además tareas de sistematización de información y administración y gestión de recursos. Por último los puntos 19, 9 y 10 suprimidos refieren al modo de distribución del presupuesto. Esta modificación es la vinculada al punto teórico de la relación

31 - Si bien la normativa lo permite, el sistema informático diseñado originalmente para la ordinaria no permite al día de la fecha incorporar sujetos por fuera de la universidad, salvo por nota fuera del sistema, lo que ocasiona un grave problema para dar cuenta de la normativa vigente y el lugar central de la comunidad en los proyectos.

plan presupuesto considerándolo una herramienta que permite visualizar las acciones a desarrollar. En función del análisis de la implementación de la Convocatoria Ordinaria se introdujeron los siguientes cambios: se dejan sin efecto los porcentajes fijos para la distribución del presupuesto (40% honorarios, viáticos y/o becas, 30% bienes inventariables, 30% bienes de uso) proponiendo en la nueva normativa dos tipos de financiamientos: uno vinculado a bienes de uso que no podían superar un monto fijo de \$ 5.000 y un tipo de financiamiento sin monto fijo ni mínimo ni máximo de los gastos relacionados a transporte, seguros, material de librería, útiles didácticos y elementos audiovisuales. Por último la normativa aclara que los equipos tendrán a disposición una oficina para el uso con dos computadoras, teléfono, lugar de reuniones, equipamiento multimedia para ser utilizado en forma compartida por los diferentes equipos y los espacios físicos y equipamientos de los CCEU y/o por organizaciones sociales contraparte de los que se encuentran en proceso de conformación. Esta modificación normativa fue concebida como un modo de permitir un juego menos estereotipado desde la lógica de presupuestación y utilización de los recursos, que pudiera cambiar el concepto de planificación de los equipos, poniendo a jugar una hipótesis que entiende que la cultura institucional de los distintos niveles naturaliza el armado del presupuesto en función del dinero que hay disponible como tope. La propuesta de la Convocatoria Específica fue hacer una experiencia donde el presupuesto estuviera bajo la concepción del Sistema de Presupuesto por Programas cuya proposición es el financiamiento de bienes y servicios que un determinado programa (o unidad de planificación) genera. De este modo en caso de ocurrir aumentos o disminuciones de los recursos financieros la discusión del recorte o la ampliación es sobre acciones concretas y no sobre porcentajes. La hipótesis de control

sobre el gasto que se tenía, se había construido a partir del análisis de los procesos de implementación de proyectos de la Convocatoria Ordinaria, por lo cual se afirmó que los equipos si se llevaba un monitoreo del plan de trabajo no gastarían más de lo presupuestado en la formulación ex ante de la implementación. Avanza el documento dejando sin efecto dos ítems clave en el cambio de propuesta 2.15, y 2.18 referidos al financiamiento de los proyectos y la terna de evaluadores. Y crea los ítems 2.15.a. y 2.18.a. En el primero se establece que se podrán financiar proyectos de extensión, que de acuerdo al orden de mérito de la evaluación correspondiente a la Convocatoria Especifica de CCEU, puedan ser incluidos en el presupuesto anual asignado por la Secretaria de Extensión al Programa Territorial en el marco de lo asignado por el HCS oportunamente. El resto del ítem lo copia textual de la Ordinaria en relación a la atribución de la Comisión de Extensión del HCS sobre la distribución y montos finales. Con respecto a la segunda modificación establece que la evaluación estará a cargo de una comisión integrada por Secretarios de Extensión que sean miembros del Banco de Evaluadores (sorteados) de la Universidad Nacional de La Plata, la Dirección de Políticas Sociales, un referente de los CCEU y un integrante de la Comisión de Extensión del HCS. Este cambio, como establecimos en el inicio es una de las modificaciones estratégicas, ya que le otorga centralidad en el proceso de evaluación a los responsables directos del diseño e implementación de la política (secretarios, consejeros y funcionarios Dirección General de Políticas Sociales y la incorporación de un miembro de la comunidad que pueda dar cuenta de la visión y decisión de quienes co gestionan los Centros Comunitarios. Esta modificación significó un punto de inflexión en los procesos de evaluación de los proyectos de extensión. El resto del articulado queda igual

que en la normativa de la convocatoria ordinaria. . Completan el documento una serie de anexos: Áreas de vacancias (anexo 1); Planillas para la presentación de proyectos (anexo 2); CV de extensionistas (anexo 3); Pagina de firma (anexo 4). La descripción realizada nos permite señalar algunas cuestiones:

El primer documento regula la presentación de las propuestas a partir de una serie de elementos que recorren la estructura típica de un proyecto, estableciendo parámetros para su formulación y evaluación, apelando a criterios de validación vinculados a actores de la comunidad universitaria (comisión de pares evaluadores). Se subrayan tres datos significativos: la comunidad participa formalmente solo a través de la firma de un aval, el presupuesto es rígido en cuanto a los rubros y porcentajes a utilizar, y los criterios de evaluación se encuentran vinculados a lograr la coherencia interna del documento del proyecto, ya que no poseen instancias de validación de datos que no se encuentren vinculado a lo escrito. El segundo documento, si bien se encuentra formulado tomando como base el de la otra convocatoria, presenta una propuesta diferente en relación o los datos significativos planteados: la comunidad participa activamente a través de la evaluación del proyecto y por lo tanto del proceso de toma de decisiones en el que se acredita o no un proyecto, los criterios de evaluación se encuentran vinculados a evaluar no solo desde la coherencia del proyecto sino de la pertinencia del proyecto sobre la agenda de problemas del territorio por cada Centro Comunitario de Extensión Universitaria, su estructura es flexible con relación a rubros y montos. Se destaca en ambos casos la existencia de los porcentajes máximos para la participación de integrantes de la comunidad.

2) Análisis de las estadísticas de ambas convocatorias

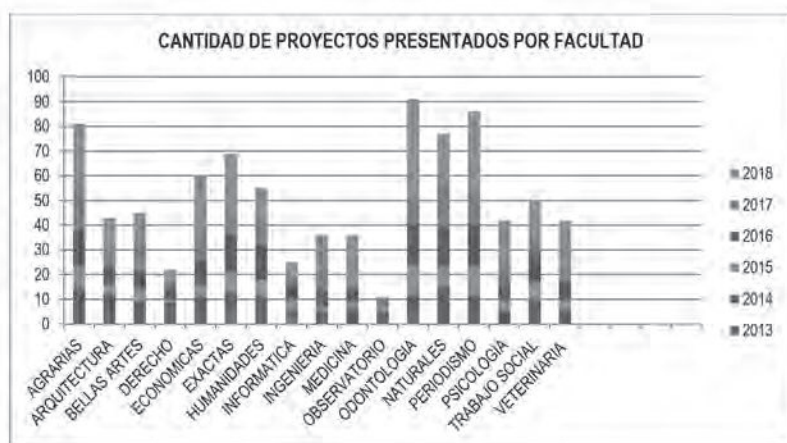
Se presentan a continuación una serie de tablas y gráficos que muestran el desarrollo de ambas convocatorias en forma alternada. En primer lugar se presentan las correspondientes a la Ordinaria y luego las correspondientes a la Especifica.

Tabla 1. Convocatoria Ordinaria Cantidad de proyectos presentados por facultad 2013-2018

Facultad	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AGRARIAS	4	10	9	15	16	27
ARQUITECTURA	3	9	4	7	6	14
BELLAS ARTES	2	7	5	7	12	12
DERECHO	4	5	1	4	3	5
ECONOMICAS	3	8	5	10	11	23
EXACTAS	5	8	8	15	8	25
HUMANIDADES	4	7	7	14	10	13
INFORMATICA	3	3	4	6	4	5
INGENIERIA	2	3	2	6	9	14
MEDICINA	2	4	3	5	1	21
OBSERVATORIO	2	3	3	1	1	1
ODONTOLOGIA	5	7	12	16	11	40
NATURALES	2	13	8	16	17	21
PERIODISMO	3	9	11	17	15	31
PSICOLOGIA	2	3	5	6	9	17
TRABAJO SOCIAL	1	9	7	12	6	15
VETERINARIA	2	4	4	7	6	19

Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos UNLP.

Gráfico 1. Convocatoria Ordinaria. Cantidad de Proyectos presentados por Facultad



Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

La presentación de proyectos a la Convocatoria Ordinaria, referenciados en la Tabla y Cuadro 1, se incrementa entre los años 2013 a 2016 en la mayoría de las facultades, se observa una disminución de presentaciones en el año 2017 y un incremento significativo en el año 2018 que se alcanza el mayor número de presentaciones en la historia de la convocatoria. Uno de los datos significativos de contexto, es la interrupción de una de las líneas del Programa Voluntariado durante el año 2018 en la cual muchos equipos habían presentado y acreditado con financiamiento en años anteriores. Cabe destacar que los montos otorgados a los proyectos en el marco de ese programa, en ninguno de los casos son menores al doble del monto de la Convocatoria Ordinaria. Otro dato significativo es la escala en la cantidad de proyectos presentados de la Convocatoria Ordinaria. En el caso del 2018 aparecen tres grupos diferenciados. los de más de 30 proyectos donde ubicamos a las facultades de Odontología y Periodismo que

presentan 40 y 31 proyectos respectivamente, los de entre 27 y 19 proyectos presentados donde ubicamos a Agrarias y Exactas con 27 y 25 presentados, Económicas con 23, Naturales y Medicina con 21 y Veterinaria con 19. Un pequeño grupo de dos facultades donde incluimos a Informática y Derecho que tienen 5 presentaciones, y un cuarto grupo donde se ubica el resto de las facultades que ha presentado entre 6 y 17 proyectos. En el caso de Ciencias Astronómicas, es la única facultad que ha presentado para el 2018 un solo proyecto.

Tabla 2. Convocatoria Específica. Cantidad de proyectos presentados por facultad (2013-2018)

Facultad	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AGRARIAS	1	0	0	1	3	0
ARQUITECTURA	0	0	0	0	1	7
BELLAS ARTES	5	0	5	3	1	6
DERECHO	0	0	0	0	0	0
ECONOMICAS	0	0	1	4	5	2
EXACTAS	5	0	1	1	2	0
HUMANIDADES	0	0	4	9	8	5
INFORMATICA	0	0	0	0	0	0
INGENIERIA	0	0	1	0	1	1
MEDICINA	4	0	2	1	2	4
OBSERVATORIO	0	0	0	0	0	1
ODONTOLOGIA	3	0	3	3	3	4
NATURALES	3	0	5	4	4	5
PERIODISMO	0	0	2	1	3	2
PSICOLOGIA	0	0	2	5	2	3
TRABAJO SOCIAL	1	0	3	2	3	3
VETERINARIA	1	0	1	1	3	2
TOTAL	23	0	30	35	41	45

Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP.

Gráfico 2. Convocatoria Especifica. Cantidad de Proyectos presentados por facultad (2013-2018)



Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

La Convocatoria Especifica muestra un crecimiento gradual, pero constante de una pequeña cantidad de equipos que por facultad va consolidando tendencias. Analizando estas tendencias y considerando que la figura de la prorroga aprobada en el año 2016 permite que los equipos cuya evaluación es positiva puedan solicitar un nuevo año de trabajo en el mismo espacio, se pueden dividir también las facultades en cuatro grandes grupos que no tienen coincidencia con el análisis realizado para el caso de la Ordinaria salvo en el caso de la Facultad de Odontología. El grupo de facultades que más ha apostado al dispositivo de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria está compuesto por las facultades de Humanidades, Naturales, Bellas Artes y Odontología. En segundo lugar aparecen las facultades de Ciencias Económicas, Medicina, Psicología y Trabajo Social. En tercer lugar aparecen Exactas, Veterinaria, Periodismo y Arquitectura y por ultimo no han tenido participación la facultad de Informática y solo en un caso la Facultad de Derecho. De igual forma si bien equipos

de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas ha participado de actividades en los CCEU en el marco de los planes anuales, es la primera vez que presentan proyecto para la Convocatoria Específica. Aquí es importante destacar que el dispositivo de los CCEU tiene un conjunto de actividades en cada uno de los diez territorios que excede la convocatoria y que es sostenida por equipos de cátedras y extensionistas de nuestra universidad.

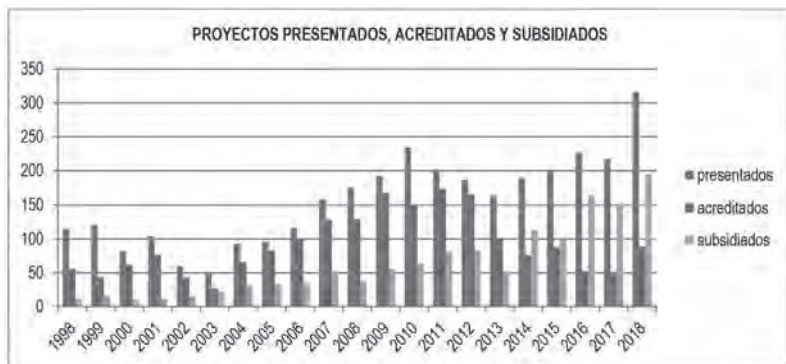
Tabla 3. Convocatoria Ordinaria Cantidad de proyectos presentados, acreditados y subsidiados (1998-2018)

Año	presentados	acreditados	subsidiados
1998	115	56	12
1999	121	43	16
2000	82	62	10
2001	104	76	12
2002	60	43	15
2003	49	27	22
2004	93	66	31
2005	96	83	33
2006	117	100	35
2007	158	128	51
2008	175	129	37
2009	192	167	55
2010	234	149	64
2011	199	173	82
2012	186	165	83
2013	164	102	50
2014	189	76	113

2015	201	88	99
2016	227	52	164
2017	218	50	152
2018	316	89	194

Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

Gráfico 3. Convocatoria Ordinaria. Cantidad de Proyectos presentados, acreditados y subsidiados 1998-2018



Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP.

La tabla y el Gráfico 3 nos permiten visualizar la relación existente entre los proyectos presentados, acreditados con y sin financiamiento, a los que nos referimos como en general se los nombra, acreditados y subsidiados. Esta relación es central para nuestra tesis, ya que es uno de los puntos que diferencias más fuertemente a ambas convocatorias. La Ordinaria como podremos ver en el análisis de los dictámenes tuvo como antecedente un primer período que fue desde el año 1998 al 2002, donde

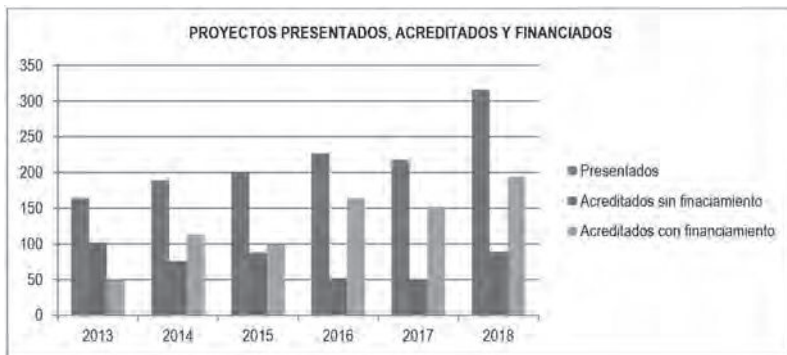
la cantidad de presentados fue variando, al igual que la cantidad de acreditados pero la cantidad de financiados se mantuvo casi en los mismos valores durante cinco años. El primer salto presupuestario según la graficación de la serie se da en el año 2003. Desde el año 2004 al año 2012 se observa un crecimiento gradual de los presentados, y de los acreditados con y sin subsidio, entendiendo que este crecimiento en la cantidad de acreditados marca una consolidación de la política de extensión que sigue teniendo insuficiente financiamiento para cubrir la totalidad de proyectos acreditados, razón por la cual el grupo de financiados siempre es menor que el de acreditados. La lógica es se presentan, se acreditan y un grupo de esos se financian. El año 2013 la inundación en la Ciudad de la Plata, marca un punto de inflexión, ya que es el año donde se lanzan las tres convocatorias, la Ordinaria, la Específica y la Extraordinaria para dar respuesta a la situación por la que atravesaba la ciudad. A partir del año 2014 la relación histórica se invierte y pasan a ser más los proyectos acreditados y financiados que los acreditados sin financiamiento. Para comprender este punto es central hacerlo en vínculo al aspecto presupuestario, si bien se invierte la relación, se hace a costa de mantener un monto muy similar al histórico de presupuesto por proyecto y se toma la decisión de inaugurar una categoría de la mitad de presupuesto vinculando su otorgamiento en función del orden de mérito en la evaluación. 🌿

Tabla 4. Convocatoria Ordinaria Cantidad de proyectos presentados, acreditados y financiados (2013-2018)

Año	Presentados	Acreditados sin financiamiento	Acreditados con financiamiento
2013	164	102	50
2014	206	76	113
2015	201	88	99
2016	227	52	164
2017	218	50	152
2018	316	89	194

Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

Gráfico 4. Convocatoria Ordinaria. Cantidad de Proyectos presentados, acreditados y financiados por Facultad (2013-2018)



Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

La tabla 4 y el Gráfico 4 hacen zoom en los años en los cuales las convocatorias han convivido en clave de pensarse como complementarias para que los equipos extensionistas

puedan decidir en qué tipo de dispositivo se van a incluir. Podemos ver entonces el crecimiento gradual de año en año, un incremento del financiamiento del 2013 al 2014, una baja al 2015 un aumento en el 2016, una disminución en el 2017 y un aumento en el 2018 para el caso de la Ordinaria. Esta variabilidad está vinculada al monto disponible para la Convocatoria, el cual es asignado para cada ejercicio presupuestario hasta el año 2014 en forma directa por el HCS en la distribución presupuestaria y a partir del 2015 propuesta por el Secretario, ya que como hemos identificado en el capítulo II se incluye como parte de un presupuesto global asignado a la Secretaría de Extensión.

Tabla 5. Convocatoria Específica. Cantidad de proyectos presentados, acreditados y financiados (2013-2018)

Año	presentados	acreditados	acreditados c/ financiamiento
2013	26	25	25
2014	0	0	0
2015	31	30	30
2016	36	35	35
2016	23	23	23
2017	20	19	19
2018	47	43	43

Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

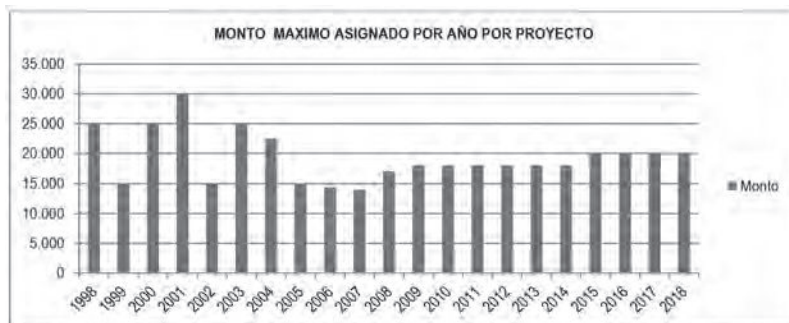
Gráfico 5. Convocatoria Especifica. Cantidad de Proyectos presentados, acreditados y financiados por Facultad (2013-2018)



Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

La tabla 5 y el Gráfico 5 muestran lo que la normativa de la Convocatoria Especifica presenta, los equipos se presentan a una agenda de problemas por territorio, razón por la cual en esta Convocatoria el orden de mérito si bien está previsto, no tiene validez en tanto criterio de otorgamiento, sino que lo que marca la diferencia es si el proyecto está o no acreditado. En este caso también aparece la contradicción del sistema de evaluación de las Convocatorias, ya que al evaluarse el mismo proyecto por comisiones diferentes, en los casos que se presentan para más de un territorio, el orden de mérito no puede ser utilizado, ya que el mismo proyecto puede estar evaluado con distintos puntajes. Por esta razón los proyectos presentados y evaluados con más de 20 puntos son financiados. La priorización para la inversión presupuestaria no es el esquema meritocrático, sino que es la pertinencia de la acción propuesta en relación al problema de la agenda que requiere ser acompañado y/o intervenido.

Gráfico 6. Convocatoria Ordinaria. Monto máximo por proyecto (1998-2018)



Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

El gráfico 6 es sin dudas uno de los nudos conceptuales de este análisis y se encuentra vinculado a las preocupaciones centrales de esta tesis. Si el presupuesto refleja un plan de acción, ¿cómo es posible que los montos destinados a los proyectos se mantengan en este nivel de constancia desde hace veinte años? No hay otra opción que pensar que si en el año 2001 se le otorgaba a un proyecto un monto máximo de \$ 30.000, o bien en ese momento a los equipos le sobraba el dinero entregado, o el presupuesto destinado desde hace años no hace posible sostener con igual calidad la tarea extensionista a medida que el tiempo pasa. Como veremos en el análisis de los dictámenes es interesante analizar el proceso mediante el cual la universidad estandarizó montos y de esa forma generó una oferta que empezó a condicionar la demanda. En la convocatoria 2018, la Comisión de Extensión otorgó a 55 proyectos un subsidio por \$ 10.000 que habían presentado proyectos por \$ 20.000, siguiendo con la lógica de la Planificación Estratégica Situacional y la relación entre el plan y el presupuesto, podríamos establecer como hipótesis que hay una tensión entre el plan de trabajo

y su financiamiento, que esos equipos van a poder realizar la mitad de las actividades previstas o los otros 137 proyectos que si obtuvieron el 100% del subsidio solicitado les sobra dinero para llevar adelante las acciones. El estancamiento del monto es tal vez uno de los indicadores más importantes de la des jerarquización de la política de extensión, vinculado a Convocatoria de proyectos. 🍃

Tabla 6. Convocatoria Especifica. Montos mínimos y máximos ejecutados por proyecto (2013-2018)

Año	Monto Máximo ejecutado	Monto Mínimo ejecutado
2013	5.000	1
2014	0	0
2015	11.054	1.485
2016	29.196	1.182
2016	25.800	1
2017	9.267	1
2018	26.500	500

201

Fuente: elaboración propia en base al sistema de información de la Dirección de Gestión Territorial.PPS UNLP

Gráfico 7. Convocatoria Específica. Montos mínimos y máximos ejecutados por proyecto (2013-2018)



Fuente: elaboración propia en base al sistema de gestión de proyectos y estadísticas UNLP

La tabla 6 ³² y el Gráfico 7 muestran la contrastación de una de las hipótesis centrales de la convocatoria Específica, los planes de trabajo requieren un presupuesto ajustado al tipo de acción que realizan. La normativa de la Convocatoria Especifica incluye la idea de un presupuesto que acompaña a una decisión de política. Otro de los ejes relevantes para hilar en nuestra tesis. 🌿 El financiamiento por definición es acotado, siempre son mayores las necesidades que los recursos para abordarlas, sin embargo, esta Convocatoria demuestra con estos números que si lo que rige es el monto fijo a financiar, condicionamos la demanda a partir de la oferta, y en ese preciso instante perderemos la capacidad de vinculación del presupuesto con el plan. 🌿 En cambio, si la agenda de problemas de cada territorio es prioritaria, tendremos que evaluar cómo podemos priorizar la inversión teniendo en cuenta los recursos disponibles pero mejorando la calidad del gasto que hacemos.

202

A continuación presentaremos un último dato de la convocatoria Especifica 2018 que permite establecer un análisis de los montos solicitados, los otorgados en función de la normativa, (ya que algunos equipos solicitaron dinero para rubros no financiados) los que no son otorgados por contar con los elementos en la Prosecretaría de Políticas Sociales (utilizando bienes inventariables que no quedan en los equipos sino que son compartidos en su uso) y el monto que se ha solicitado a los equipos que vuelvan a presupuestar por no contar con las especificaciones técnicas que permitan su compra en caso de ser financiados.

32 - Se aclara que el valor 1 corresponde a que algunos proyectos garantizaron las acciones y no utilizaron presupuesto. Es interesante indagar porque no lo hicieron. En algunos casos porque utilizaban el dinero de otra convocatoria para sostener las acciones o los recursos de un proyecto de investigación ya que integran en sus acciones diferentes acciones que para la parte administrativa se encuentran divididos por ejemplo entre viáticos para proyectos de investigación o proyectos de extensión.

Tabla 7. Análisis del financiamiento total solicitado por los 45 proyectos que fueron evaluados en la Convocatoria Específica 2018.

Presupuesto total solicitado	No corresponde según normativa	No corresponde por estar en disponibilidad PPS	Se requiere volver a presupuestar	Total a financiar por Dictamen
\$ 1.110.644	\$ 6.834	\$ 95.260	\$ 312.211	\$ 696.000

Fuente: elaboración propia en base al sistema de información de la Dirección de Gestión Territorial.PPS UNLP.

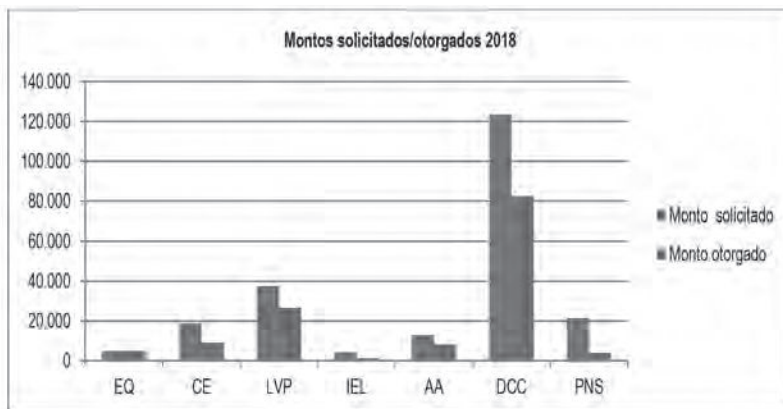
Esta tabla nos muestra tres cuestiones, a) se realiza un ahorro aproximado de casi el 10% del monto solicitado con el esquema de uso de bienes inventariables propuesto por la Convocatoria Especifica, b) aun los equipos requieren de instancias de capacitación en la formulación de los presupuestos presentados en el marco de la metodología de la convocatoria que busca alinear el plan de trabajo al proceso de formulación presupuestaria y agilizar el proceso de compras de los insumos requeridos en base a una buena descripción técnica del producto en base a la normativa vigente y c) aún se presentan equipos que desconocen la normativa vigente de los rubros a presupuestar. A continuación presentaremos un gráfico con los montos solicitados y otorgados por diferentes equipos de los 45 proyectos evaluados en la Convocatoria Específica 2018. Cabe destacar que con excepción de los cuatro proyectos de la Facultad de Odontología que piden cada uno \$ 5.000 (es el monto máximo del financiamiento específico que fue dejándose de solicitar por la mayoría de los equipos a lo largo de las convocatorias con excepción de esa Facultad que usa solamente esa opción sin solicitar nada vinculado a los rubros que cubre la Prosecretaria de Políticas Sociales según normativa vigente)

Tabla 8. Montos solicitados / montos otorgados proyectos Convocatoria Especifica 2018

Proyecto	Monto solicitado	Monto otorgado
EQ	4.960	4.960
CE	18.910	9.110
LVP	37.588	26.644
IEL	4.300	1.300
AA	12.860	8.300
DCC	123.490	82.400
PNS	21.500	4.000

Fuente: elaboración propia en base al sistema de información de la Dirección de Gestión Territorial.PPS UNLP

Gráfico 8. Montos solicitados/montos otorgados proyectos Convocatoria Especifica 2018



Fuente: elaboración propia en base al sistema de información de la Dirección de Gestión Territorial.PPS UNLP

Se han tomado un conjunto de siete proyectos que muestran las distintas situaciones que se identifican en las propuestas a la Convocatoria Especifica. La tabla 8 y el cuadro 8 nos muestran que salvo en un proyecto existe coincidencia entre lo solicitado y lo otorgado y por otro lado los números absolutos y el gráfico representan lo que sucede con los proyectos en esta convocatoria, no hay coincidencia en los montos a excepción de los proyectos ya mencionados. Este punto es clave para pensar los ajustes a la política de extensión. Si bien esta convocatoria es de carácter experimental, en tanto analiza en tiempo real el desarrollo de las propuestas por lo que requiere de un andamiaje de seguimiento importante, queda claro a partir de los números que los planes de trabajo presentados son de distinta escala y requieren de un financiamiento diferenciado que no se adapta a un esquema que estructura. Son acciones que tienden a sostenerse en el tiempo y tal vez ahí hay una clave. 🌿

Para finalizar el análisis numérico de las convocatorias presentamos una tabla y gráfico que compara ambas convocatorias, reforzando de este modo cuales son las facultades en tanto institucionalidad que han sostenido espacios de trabajo en ambas convocatorias.

Tabla 9. Convocatorias Ordinaria y Especifica por facultad (2013-2015-2016-2017-2018)

FACULTAD	ORDINARIA	ESPECIFICA
AGRARIAS	71	8
ARQUITECTURA	34	8
BELLASARTES	38	20
DERECHO	17	0
ECONOMICAS	52	17
EXACTAS	71	11

HUMANIDADES	48	32
INFORMATICA	22	0
INGENIERIA	63	4
MEDICINA	32	14
OBSERVATORIO	7	1
ODONTOLOGIA	84	20
NATURALES	71	24
PERIODISMO	77	10
PSICOLOGIA	37	12
TRABAJO SOCIAL	40	14
VETERINARIA	36	5

Fuente: Elaboración propia en base a los Dictámenes de la Comisión de Extensión de los años 2013-2018 UNLP

206

Gráfico 9. Convocatorias Ordinaria y Específicas por facultad Serie (2013-2018)



Fuente: Elaboración propia en base a los Dictámenes de la Comisión de Extensión de los años 2013-2018 UNLP

Como desarrollamos en los párrafos anteriores, la convocatoria Ordinaria y la Específica son presentadas como

estrategias complementarias para sostener acciones de extensión, la primera se ordena en torno a la decisión de los equipos de trabajar sobre un tema y buscar organizaciones y/o territorios que les interese ese desarrollo o identificar temáticas en organizaciones o territorios sobre las que puedan llevar adelante diferentes acciones. La segunda se ordena en base a una agenda de problemas construida en conjunto con la comunidad, estableciendo un Plan de Intervención Anual (PAI) compartido con referentes de los distintos territorios donde hay Centros Comunitarios de Extensión Universitaria en forma coordinada con otros equipos universitarios. El gráfico 9 nos permite empezar a ubicar como la comunidad universitaria va acompañando o no las propuestas de ambas convocatorias.

3) Análisis de Fortalezasy Debilidades de las dos convocatorias desde las reflexiones de un conjunto de funcionarios de la UNLP que incluyen los niveles Universidad y Facultad

207

Se presenta a continuación la sistematización y el análisis de un conjunto de reflexiones correspondientes a funcionarios entrevistados³³ que han estado o están relacionados en forma directa con ambas convocatorias con nivel de responsabilidad en algún tramo del procesamiento de la política. Se les preguntó en el marco de las entrevistas o en forma directa a quienes forman parte de la consulta, que establecieran fortalezas y debilidades de las convocatorias Ordinaria y Específica estableciendo en el consultado la posibilidad de

33 - Recordamos que este material dialoga con el producido en el marco de la investigación acreditada por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNLP “Prácticas universitarias desde la mirada de la integralidad. El caso del Programa 3.3 del Plan Estratégico UNLP “Políticas Públicas para la inclusión social”, período 2016-2018 donde fueron entrevistados extensionistas integrantes de equipos que participan de las actividades de los CCEU y han participado o participan también de la Convocatoria Ordinaria y referentes territoriales que se encuentra en elaboración del informe final.

definir desde sus propios criterios las prioridades y el modo en como ordenar la información utilizando una figura que pueda ser comprendida rápidamente, sobre dos de los cuadrantes de la Matriz FODA. Como hemos descripto, esta herramienta es utilizada por el Plan Estratégico de la UNLP para la presentación de cada estrategia en el inicio de cada período de gestión. Los participantes cuyas expresiones permitieron presentar la información han cumplido o cumplen con el rol institucional de secretario o prosecretario en el nivel universidad o facultad. Como se estableció en la estrategia metodológica el sentido de incorporar este apartado es contar con información de tipo cualitativa de quienes han tenido o tienen alguna responsabilidad en la gestión y/o evaluación de las dos convocatorias³⁴ Secretario de extensión UNLP período 2007-2014, Secretario de extensión UNLP período 2014-2018, Prosecretaria de Extensión UNLP período 2010-2018, Secretario de Extensión Facultad de Ingeniería período 2007-2010, Secretario de Extensión Facultad de Ciencias Exactas período 2010-2014, Secretaria de Extensión Facultad de Informática Período 2001-2014, Secretario de Extensión Facultad de Veterinaria período 2010-2014, Secretaria de Facultad de Ciencias Económicas Período 2010-2014- Secretario de Extensión Facultad de Humanidades período 2014-2018, Secretaria de Extensión Facultad de Psicología período 2010-2018, Secretaria de la Facultad de Bellas Artes período 2010-2018, Secretaria de la Facultad de Ciencias Naturales y Museo período

34 - Cabe recordar que en el caso de los Secretarios de Facultad son parte de la gestión y evaluación de ambas convocatorias, no solo desde la perspectiva de la gestión, sino por integrar en muchos casos el banco de evaluadores en el caso de la Convocatoria Ordinaria e integrar como Secretarios las Comisiones de Evaluación de la Convocatoria Específica.

2014-2018, Secretaria de la Facultad de Ciencias Médicas período 2014-2018³⁵

A continuación se presentan dos niveles de análisis, el primero vinculado a repasar y agrupar cada cuadrante por convocatoria en un conjunto de categorías que permitan visualizar los principales aspectos destacados por los consultados, apostando a una revisión que respeta cada una de ellas en tanto unidad de gestión, el segundo nivel compara las fortalezas de ambas con las debilidades de ambas, apostando a un análisis comparativo de ambas convocatorias.

Convocatoria Ordinaria

FORTALEZAS

Aspectos vinculados a su implementación: “Tener un programa que te permita presentarte con continuidad” (CB). Disponibilidad presupuestaria sobre el presupuesto general de Convocatorias” (GB). “Contar en una coyuntura como la actual con un financiamiento” (DT). “La principal fortaleza de la ordinaria es en parte su debilidad. La fortalece que justamente se parece a la mayoría de las convocatorias de la universidad” (IG). “Ya nos acostumbramos y nos adaptamos y nos sobre

209

35 - Secretario de Extensión UNLP período 2007-2014 Leandro Quiroga (LQ), Prosecretaria de Extensión UNLP período 2010-2018 Inés Iglesias (IG) , Secretario de Extensión Facultad de Ingeniería período 2007-2010 Daniel Tovio(DT), Secretario de Extensión Facultad de Ciencias Exactas período 2010-2014 Patricio de Urzaa(PU), Secretaria de Extensión Facultad de Informática Período 2001-2014 Claudia Banchoff (CB), Secretario de la Facultad de Ciencias Veterinarias Guillermo Broglia (GB) Secretaria de Facultad de Ciencias Económicas Período 2010-2014 Liliana Galán(LG), Secretario de Extensión Facultad de Humanidades período 2014-2018 Jerónimo Pinedo(JPI) , Secretaria de Extensión Facultad de Psicología período 2010-2018 M. Cristina Piro (MP) , Secretaria de la Facultad de Bellas Artes período 2010-2018 Victoria Mac Coubrey(VM) , Secretaria de la Facultad de Ciencias Naturales y Museo período 2014-2018 Ana Lamarche (AL), Secretaria de la Facultad de Ciencias Médicas período 2014-2018 Graciela Etchegoyen (GE).

adaptamos” (JP). “El tiempo que hace que esta implementado. Se conoce” (DT). “El rol protagónico de las Secretarías de Facultad durante la convocatoria constituyéndose en el intermediario necesario entre la Secretaria y los equipos” (AL). “Generan procesos de educación no formal” (MP). “La cantidad de personas que se involucran” (CB). **Características de producción de conocimiento vinculadas a lo que su metodología permite:** “Da cuenta de la cantidad de producción que hay en materia de extensión en la UNLP” (LQ). “Su campo de acción es ilimitado” (GB). “Permiten incorporar, generar procesos inserción en territorios inesperados” (MP). “Pueden ajustarse a demandas potenciales o no explícitas, o que no han sido aún formuladas” (MP). “Constituyen una anticipación teórica interesante” (MP). **Tipo potencial de vinculación con la comunidad que su metodología permite:** “La agenda en potencial se puede trabajar en conjunto con la comunidad” (GB). “Que se hayan redefinido las áreas, ya que permite dar mejores respuestas a los problemas de la sociedad” (DT). Están planificados o pensados privilegiando aquellas regiones o zonas que se encuentran en una posición más desfavorecida” (MP). **Aspectos positivos vinculados a los estudiantes:** “Formación y la promoción del compromiso social en los universitarios (GE). “Existe la beca para formación de estudiantes en extensión” (GB)

210

El análisis del agrupamiento de respuestas realizado sobre las Fortalezas de la Convocatoria Ordinaria, permite identificar las siguientes consideraciones:

1) Aspectos vinculados a su implementación. Se identifican por un conjunto de aspectos que su implementación permite vinculados a la convocatoria como una política ya

instituida y reconocida por la comunidad universitaria. **2) Características de producción de conocimiento vinculadas a lo que su metodología permite:** La convocatoria es reconocida por ser respetuosa y promocionar uno de los valores más importantes para la comunidad universitaria de la UNLP: la diversidad. Contar con un dispositivo de reconocimiento institucional que permita el financiamiento de acciones en un campo temático y territorial sumamente amplio. En este sentido se destaca la expresión “permite la anticipación teórica” ya que coloca al equipo extensionista en un rol sumamente importante en tanto su rol activo en la anticipación de problemáticas que una comunidad aun no pueda estar visualizando. **3) Tipo potencial de vinculación con la comunidad que su metodología permite:** Los consultados identifican que la metodología permite trabajar en conjunto con la comunidad en la construcción de los temas a trabajar a partir de dar respuesta a los problemas de un territorio y/o grupo institucional con los que se formule el proyecto. **4) Aspectos positivos vinculados a los estudiantes:** Se reconoce en forma explícita el aporte que significa para el proceso formativo de los estudiantes y la posibilidad de contar con las becas de formación.

Convocatoria Ordinaria

DEBILIDADES

Aspectos que la metodología no regula: “Tiene una lógica similar donde cada uno puede hacer la suya y no de tenes que rendir cuenta a nadie mientras se aprueben los informes finales y de avance, lo cual no califica la calidad de la extensión” (IG). “Existencia de proyectos que poco tienen que ver con la realidad basados en temas con los que los docentes trabajan y quieren hacer” (DT). “A veces los grupos extensionistas que tienen cierta especificidad en algunos contenidos planifican

proyectos desde allí y pueden estar desvinculados de la comunidad” (GE). “Cada equipo propone el territorio y demandas y temática de trabajo y puede o no estar ligado a necesidades directas, a veces ocurre y a veces no” (PU). “Los equipos definen los proyectos en función de sus áreas de conocimiento y creen identificar demandas, en algunos casos esto no es así” (PU). “Los proyectos son los que terminan marcando la temática de la convocatoria de cada año, no se prioriza desde un orden central” (PU). “En muchos casos se trabaja sobre temas que son propios de los intereses de los equipos y no son de primera necesidad para la comunidad” (GB). **Aspectos vinculados a la temporalidad:** “La temporalidad” (LQ). “La duración y tener que volver a presentarse todos los años con el gasto de esfuerzos de gestión que significa, los extensionistas están re podridos y se quedan” (JP). “No contemplan la figura de programas que permitan la continuidad” (LG). “No hay posibilidades de continuidad en los proyectos” (CB). “La duración de un año para implementar el proyecto” (AL). “No tener flexibilidad en la implementación que permita re diseñar planes de acción y tiempos” (JP). “Cuando los estudiantes conocen y entienden el territorio se termina el proyecto” (GB). **Aspectos vinculados a la gestión y seguimiento:** “Dificultades para realizar seguimiento de gastos y el análisis de la coherencia de gastos de cada equipo” (GB). “El control de gastos de los proyectos esta por fuera de la Secretaria de Extensión, en las unidades económico financieras de cada UA” (GB). “Muchos proyectos se desarrollan a muchos kilómetros de la UNLP y dificulta evaluar el impacto y continuidad de los proyectos” (GB). “Los bienes que se compran no se recuperan para la facultad” (AL). “Falta de capacitación a docentes que formulan los proyectos”. **Aspectos vinculados a la evaluación:** “El sistema de evaluación, las ternas están aisladas, no son integrales, no incorporan evaluadores

sociales no universitarios” (JP). “El sistema de evaluación no contempla la posibilidad de contacto con el equipo extensionista” (CB). “No están claros los criterios sobre la forma de distribución de los proyectos financiados por área” (DT). **Aspectos vinculados a lo presupuestario:** “Lo presupuestario” (LQ). “Bajo presupuesto” (CB)

El análisis del agrupamiento de respuestas realizado sobre las Debilidades de la Convocatoria Ordinaria, permite identificar las siguientes consideraciones:

1) Aspectos que la metodología no regula: Este aspecto es el que más se ha destacado en las respuestas. Pareciera ser que la metodología en tanto que no restringe posibilidades, aspecto destacado positivamente, también tiene su lado negativo que es que los equipos en su margen de no restricción en ocasiones presentan proyectos cuyo principal ordenador son los intereses que el propio equipo tiene o cree tener. **2) Aspectos vinculados a la temporalidad:** Es el aspecto más destacado en segundo orden en las respuestas. Se reconoce con claridad el efecto negativo que tiene en los equipos y en el desarrollo de los proyectos la restricción de un año de duración en la implementación. **3) Aspectos vinculados a la gestión y seguimiento:** Aparecen un conjunto de dificultades vinculadas a la falta de control y seguimiento de los planes de trabajo, del presupuesto y de los bienes que se compran con el proyecto. **4) Aspectos vinculados a la evaluación:** Se destacan dos cuestiones vinculadas a la falta de participación de evaluadores por fuera de la comunidad universitaria, el desconocimiento de los criterios para otorgar los subsidios y la dificultad que genera evaluar proyectos radicados en sitios distantes a la UNLP. **5) Aspectos vinculados a lo presupuestario:** Lo presupuestario solo es ubicado como una dificultad solo en dos respuestas.

Fortalezas

Características de producción de conocimiento vinculadas a lo que su metodología permite: “La facilitación en la presentación de los proyectos por la vinculación con los actores del territorio y existencia de acuerdos institucionales previos” (MP). “Permite atender a los problemas de otra manera, en principio identificándolos, sistematizándolos y abordándolos, reconociendo actores que puedan compartir acciones en territorio” (MP). “Facilita la llegada al barrio, la identificación de las problemáticas la articulación con otras facultades que estén desarrollando ahí un proyecto de extensión y el acompañamiento de la mesa barrial en el desarrollo de los proyectos en la difusión. “La relación con la comunidad más amplia que la institución en donde se hace la tarea a través de la escucha y dialoga en la mesa barrial de otras instituciones” (VM). “Acompañan un proceso multiactoral sumándose a aquellos que llevan mucho tiempo instalados en el territorio” (MP). “Nos genera y nos da un conocimiento más profundo de la realidad del lugar y eso permite abordar los proyectos desde varios lugares y articulando con más instituciones permitiendo ajustar los proyectos con el grupo extensionista” (VM). “La universidad es uno más de una mesa con vecinos, instituciones, centro de salud, es importante e interesante para los grupos de la universidad hacia adentro de las cátedras y los proyectos, ese lugar de iguales que tenemos de trabajar en los CCEU” (VM). “Trabajan en base a una agenda territorial construida colectivamente en forma permanente como resultado de los intercambios que en forma planificada y no planificada que permite que se articulen las acciones, los proyectos, las prácticas” (MP). **Aspectos positivos que su metodología permite vinculadas a la gestión** “Uso solidario de los bienes inventariables de la UNLP entre los equipos” (AL).

“La participación de los referentes del territorio, secretarios de facultad, equipos en el taller de planificación anual de los CCEU en el establecimiento de las áreas de vacancia” (AL). “El control de los gastos es exhaustivo, porque lo maneja la propia Prosecretaria de PPS” (GB). “En cada uno de los CCEU hay un becario que está preparado y conoce el territorio por estar instalado (GB). “Posibilidad de que muchos docentes que no tengan tanta trayectoria puedan ser directores” (VM). “La conformación de la mesa evaluadora con la integración del referente territorial al momento de evaluar los proyectos” (VM). “El presupuesto, ya que si bien hay un cupo para comprar aquellos elementos que la universidad tiene, se cubren los gastos, lo que es importante más en esta coyuntura que es muy difícil encarar un proyecto con un monto acotado” (VM). “El monitoreo de los proyectos a través de la figura del coordinador territorial de Gestión Territorial” (AL). “No deja librado al azar donde va cada equipo. Se priorizan dónde van los fondos públicos” (LG). “Formación y la promoción del compromiso social en los universitarios (GE). “La participación en la evaluación de la comunidad” (AL). “Con las prórrogas mejoro un poquito la duración” (JP). **Aspectos vinculados a su vinculación con el territorio:** “Lo más importante que tiene es que los proyectos que se planifican y se implementan surgen de la comunidad” (GE). “Tener una raíz territorial clarísima y una agenda establecida con la comunidad” (IG). “Funciona bien en la medida que orienta a un territorio más articulado” (JP). “Trabaja sobre las demandas y áreas de vacancia del territorio” (LG). “Lleva a la universidad a que se comprometa en su conjunto con el territorio” (DT). “Propone que el docente planifique en función de lo que la realidad necesita” (DT). “Trabaja en la zona de influencia de la UNLP a través de los CCEU” (GB). “Trabaja sobre una agenda previa de problemas” (GB). “El objetivo de la convocatoria es a las demandas concretas del territorio de

manera organizada desde los CCEU” (PU). **Características de producción institucional que su metodología permite:** “Lo que ahí ocurre es emblemático. En muchos casos la intervención de los equipos extensionistas modifica la vida de la gente. Hacia adentro de eso estamos haciendo un aporte a modificar las condiciones de vida. Eso lo veo y lo percibo en los que transitan. La valorización que ellos hacen de lo que allí se desarrolla. Y lo más interesante de mirar es el sentido y el recorrido formativo para quien hace las prácticas formativas. Hace sentido en la idea de universidad pública” (LQ). “Constituyen un hito metodológico desde el abordaje integral y la mirada sistémica que convierten a la universidad en verdaderos espacios de cogestión en la comunidad donde se implementan las acciones” (MP). “Constituyen un dispositivo de trabajo en red que contemplan como espacio las organizaciones barriales, escuelas CAPS, CIC, jardines, comedores, espacios informales propios de cada barrio” (MP). “Es un dispositivo que permite la institucionalización de la extensión” (LG)

216

El análisis del agrupamiento de respuestas realizado sobre las Fortalezas de la Convocatoria Especifica, permite identificar las siguientes consideraciones:

- 1) Características de producción de conocimiento vinculadas a lo que su metodología permite:** Las respuestas más frecuentes fueron aquellas vinculadas al reconocimiento de la calidad de las intervenciones que pueden sostener los equipos.
- 2) Aspectos positivos que su metodología permite vinculadas a la gestión:** El segundo aspecto más recuperado fue las características del proceso de gestión en tanto pertinencia y calidad de los modos en cómo se trabaja en implementación de las actividades.
- 3) Aspectos vinculados a su vinculación**

con el territorio. En el tercer lugar se encontraban agrupadas las respuestas que reconocen como una característica distintiva la cercanía con el territorio y los problemas que las personas tienen y el modo co construido de los problemas a abordar. **4) Características de producción institucional que su metodología permite:** En algunos casos los consultados pudieron conceptualizar el tipo de producción que produce la convocatoria, identificando un salto institucional en clave de los modos de hacer extensión.

Convocatoria Específica

DEBILIDADES

Aspectos que la metodología dificulta desde la gestión:

“Riesgo de que el proyecto con prórroga no identifique que es otra etapa del proyecto que tiene que recuperar la anterior y no repetir lo mismo” (JP). “Somos pocos y las demandas son muchas” (LG). “Muchas veces los problemas de salud en la comunidad no son percibidos y son importantes y se requiere estar con el ojo mejor puesto que la comunidad no los ve” (GE). “No funciona la articulación entre proyectos que se propone el objetivo inicial de los CCEU” (PU). “Se toma la convocatoria como una ventanilla más de financiamiento” (PU). “La comunicación de los CCEU es directa con los equipos, lo que genera que en la Secretaria se deja de tener información y un rol, perdiéndose la figura institucional en la implementación de la convocatoria” (AL). “Para muchos equipos limitar la acción a los CCEU es dificultoso” (GB). “La agenda de problemas deja afuera algunos equipos que ven acotada su participación en esos temas” (GB). “Son pocos los CCEU con que se cuentan en la región por lo que quedan muchas localidades y barrios con los que no se llega” (VM). “No articula con instituciones de encierro” (VM). **Aspectos que la metodología dificulta desde lo institucional:** “Como

no se parece en nada de lo que sucede habitualmente en la universidad y ha sucedido en los últimos cien años, es muy difícil que sea masiva. Solo los grupos más convencidos y con mayor desarrollo en extensión van viendo que es una estrategia que facilita el trabajo en el territorio” (IG). “Habría que darle una vuelta de rosca más a nivel de las facultades .Hay un ordenamiento en términos de la gestión que las facultades deberían ordenar mucho más, Si bien crece cada vez más en la específica, se juega la política territorial de la universidad pero no terminan de apropiarse” (LQ). “El enganche con los CCEU es complicado, porque cada uno tiene su quintita, tenes que tener en cuenta todas las cuestiones” (CB). **Aspectos vinculados a lo presupuestario:** “Lo presupuestario” (LQ). “Escasos recursos con los que son subsidiados los proyectos de esta convocatoria” (MP). “Disponibilidad presupuestaria acotada sobre el presupuesto general de Convocatorias” (GB)

El análisis del agrupamiento de respuestas realizado sobre las Debilidades de la Convocatoria Especifica, permite identificar las siguientes consideraciones:

Las debilidades identificadas en este sentido son de muy distinto tipo. Algunas que aparecen en comparación con lo que la Ordinaria si contempla, por ejemplo el trabajo en cárceles, otros vinculados con lo que la Convocatoria propone mejorar y no logra, por ejemplo que se tome como una ventanilla más de financiamiento, pero la característica de este punto es la diversidad de respuestas. 2) Aspectos que la metodología dificulta desde lo institucional: En este punto hay coincidencia de respuestas, se identifica con claridad el proceso de implementación con resistencias en clave de dispositivo instituyente. 3) Aspectos vinculados a lo presupuestario: Aparece el financiamiento como un punto reconocido en tercer lugar.

Por último, algunas reflexiones en clave de comparación de ambas convocatorias: a) La mayor cantidad de respuestas estuvieron vinculadas a las Fortalezas de la Convocatoria Especifica, seguidas por las Debilidades de la Convocatoria Ordinaria, para continuar por las Fortalezas de la Convocatoria Ordinaria y por ultimo aparecen las Debilidades de la Convocatoria Especifica. b) Las respuestas muestran con absoluta claridad el salto metodológico e institucional que permite la Convocatoria Especifica en tanto calidad de las intervenciones y pertinencia de los planes de trabajo. c) En clave de propuesta metodológica de la Ordinaria pareciera haber un resguardo sobre la preponderancia que hay en proyectos del interés del equipo por sobre el registro de lo que sucede en los territorios y organizaciones. Sin embargo no queda claro si es un problema de la metodología o del seguimiento que se realiza sobre el plan de trabajo. d) Con relación al punto de respecto por la diversidad que aparece como una fortaleza de la Ordinaria, no termina de quedar claro, ya que cuando se compara con las debilidades que ese mismo punto tiene en términos de lo que habilita, los consultados son taxativos.

Teniendo en cuenta lo manifestado, y el desarrollo realizado en los puntos anteriores, se considera que desde la perspectiva de los entrevistados, el dispositivo de la Especifica tiene un mayor reconocimiento de sus potencialidades y experiencias probadas de vinculación con la comunidad, permite una mayor calidad de intervenciones y promueve modos novedosos de gestionar, sin embargo la Ordinaria se reconoce como un dispositivo conocido, aceptado y reconocido por la comunidad universitaria, cuya potencia metodológica crece con un seguimiento y una evaluación más cercana a los procesos de implementación de los planes de trabajo. En este sentido las dos cuestiones que la Ordinaria debería modificar

para elevar la calidad potencial de su propuesta es la duración, el monitoreo y la evaluación de los proyectos. 🌿

4) Análisis de las Convocatorias desde los Dictámenes elevados por la Comisión del Honorable Consejo Superior

Como hemos establecido, las convocatorias Ordinaria y Específica inician su implementación con las normativas con las que fueron aprobadas en los años 2008 y 2013 respectivamente. Por ese motivo el análisis estará centrado en los dictámenes de la Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior de ese período. Sin embargo y en clave de los objetivos que nos hemos trazado en esta tesis de comprender las convocatorias en tanto producto institucional situado, entendido en un marco de toma de decisiones fuertemente influido por el clima e intereses político institucionales de los distintos actores, consideramos sumamente valioso realizar algunas observaciones del primer período de la serie analizada como forma de establecer algunas coordenadas de proceso que profundicen el análisis. Motivo por el cual se presenta a continuación, en primera instancia el primer período 1998-2007

220

Primera parte: Dictámenes producidos por las Comisiones de Extensión de los años 1998- 2001 / 2001-2004 y 2004-2007

La lectura de la totalidad de Dictámenes producidos por las comisiones de esos años permite formular las siguientes consideraciones: **Año1998:** El dictamen elevado al Honorable Consejo Superior por la Comisión de Extensión en relación al llamado del año 1998 permite identificar un proceso de decisión vinculado al evaluación de las Comisiones Asesoras Técnicas de Extensión (CATE) quienes en base a criterios técnicos que no son explicitados en el dictamen con excepción de un protocolo y normas impartidas para el llamado, que

explicitan han mejorado el modo de presentación de los proyectos, permitiendo una mejor comparación con vistas a la evaluación de acuerdo a méritos (Dictamen Comisión de Extensión año 1998) Aparece el listado de los proyectos subsidiados y acreditados explicitando los temas de la convocatoria. “La comisión contó para la evaluación de referencia con el asesoramiento de las seis Comisiones Asesoras Técnicas de Extensión (CATE) cada una de las cuales entendió en uno de los temas de la convocatoria Tema general Mejoramiento de la calidad de vida. Subtemas: educación, salud pública, producción y microemprendimiento, bienestar social, servicio de infraestructura y vivienda y ecología y medio ambiente” Dictamen 1998 Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias de la UNLP. El documento citado menciona el presupuesto asignado. “Asimismo consensuó distribuir equitativamente, en la medida de lo posible, los fondos para subsidios emanados del presupuesto general de la UNLP aprobado en el presente período lectivo que asciende a \$ 150.000 entre cada una de las áreas temáticas de la convocatoria” Por último indica cómo se distribuyó el presupuesto, explicando la cantidad de proyectos acreditados con y sin subsidios. “Se presentaron 115 proyectos resultaron subsidiados 12 que cubren un monto de \$ 150.000 y acreditados sin subsidios 56 proyectos³⁶ . El mérito e interés de los mismos conduce a esta Comisión a recomendar la continuación de las Políticas de Extensión tendientes al subsidio de proyectos”. Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 1998. Con respecto a montos aparecen financiados proyectos con montos diferentes sin establecer criterios en el documento al que se le adjunta una lista con el nombre del proyecto, director, facultad y monto que oscilan entre los \$ 10.000 y los \$ 25.000.

36 - Se deduce que un total de 47 proyectos no fueron acreditados.

Años 1999-2000: El dictamen corresponde a los llamados 1999/2000 evidenciando que en ese último año se tomaron decisiones sobre ambas convocatorias en forma conjunta. Aparece la figura de no acreditados, sumándose a la de subsidiados y acreditados. Repite el asesoramiento de las CATE y los temas de la Convocatoria idéntica al año 1998 e incorpora el subtema Comunicación y Capacitación de Recursos Humanos. El documento explicita la situación financiera coyuntural estableciendo las “demoras en el envío de los fondos por Parte del Gobierno Nacional y la notificación de “quitas” en partidas afectadas al funcionamiento de la Universidad” (Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 1999). En este sentido se explica el criterio mediante el cual se toma una adjudicación de subsidios por un monto de \$ 150.000 que era lo aprobado por el Honorable Consejo Superior en el presupuesto del año anterior, respetando el orden de mérito y que al menos un proyecto por Facultad resultare subsidiado. Y luego, manifestando explícitamente la incertidumbre, proponen un orden de mérito hasta \$ 285.000, vinculándolo expresamente a la obtención de partida, y en caso de no obtenerla se establece que no generara derecho alguno de reclamo por parte de los titulares de proyectos “Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 1999).

222

Deja establecido que “Se presentaron 121 proyectos, resultando subsidiados 16 y acreditados 43³⁷. En clave de forma incorpora repite estructura general, incorpora párrafo explicativo de coyuntura y explicación del proceso de toma de decisiones, repite párrafo para explicar el resultado en clave de cantidad y tipo de proyectos financiados y acreditados sin mencionar la cantidad de los no acreditados pero aparece

37 - Se deduce que un total de 62 proyectos no fueron acreditados

por primera vez al categoría nombrada. Repite párrafo que destaca el mejoramiento en la forma de presentación en función del protocolo diseñado de la misma forma que en el de 1998. (Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 1999). En clave de actores institucionales se destaca la participación en esta comisión como integrante del Secretario de Ciencia y Técnica de la UNLP período 2010-2014/ 2014-2018/ 2018-2022. Con respecto a montos aparecen financiados proyectos con montos diferentes sin establecer criterios en el documento al que se le adjunta una lista con el nombre del proyecto, director, facultad y monto que oscilan entre los \$ 2.948 y los \$ 20.000. Estableciendo un porcentaje de quita del 15 % por ciento en los topes si se redujera la partida presupuestaria. . (Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 1999³⁸). En clave de actores institucionales se destaca la participación en esta comisión como integrante del Secretario de Ciencia y Técnica de la UNLP período 2010-2014/ 2014-2018/ 2018-2022. **Año 2001:** El dictamen de la Comisión del año 2001 es sumamente escueto, donde repite párrafo exacto año anterior con los temas de la convocatoria, y establece que consensuo distribuir equitativamente el presupuesto correspondiente a este año de \$ 150.000. Deja establecido que “Se presentaron 104 proyectos, resultando subsidiados 12 y acreditados sin subsidio 76³⁹. En clave de forma incorpora repite estructura general, repite

38 - Como dato de color en ese año se aprueba el primer proyecto de extensión de nuestro equipo de cátedra, vinculado a Capacitación de Organizaciones e Institucionales Barriales acreditado sin financiamiento. La línea de mejoramiento de la capacidad de gobierno y territorio se iniciaba para nosotros como un proceso ininterrumpido de producción desde ese año de manera formal. Proyecto: Encuentro de capacitación de organizaciones e instituciones barriales. Director Prof. Jorge Sotelo. Escuela Superior de Trabajo Social. (Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 1999).

39 - Se deduce que un total de 10 proyectos no fueron acreditados

párrafo para explicar el resultado en clave de cantidad y tipo de proyectos financiados y acreditados sin mencionar la cantidad de los no acreditados. . Repite párrafo que destaca el mejoramiento en la forma de presentación en función del protocolo diseñado de la misma forma que en el de 1998 y 1999 (Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 2001). Cabe destacar un dato significativo. La conformación de la comisión cambio, en función del nuevo período de gestión y se observa una modificación sustancial en el modo de acreditación de los proyectos. Son financiados pocos en función del presupuesto, pero incrementados fuertemente la cantidad de proyectos acreditados no financiados. Por primera vez son más los acreditados que los no acreditados. Sería el inicio de una tendencia que se sostiene hasta la fecha. Con respecto a montos aparecen financiados proyectos con montos diferentes sin establecer criterios en el documento al que se le adjunta una lista con el nombre del proyecto, director, facultad y monto que oscilan entre los \$ 6.200 y los \$ 30.000, notándose una tendencia hacia la aprobación de montos redondos. En clave de actores institucionales se destaca la participación en esta comisión como integrante del Vicepresidente Institucional UNLP período 2004-2007/ 2010-2014/ Presidente UNLP período 2014-2018 actual consejero superior en la Comisión de Actividades de Extensión período 2018-2022. **Año 2002:** En clave de forma incorpora repite estructura general, repite párrafo para explicar el resultado en clave de cantidad y tipo de proyectos financiados y acreditados sin mencionar la cantidad de los no acreditados. Repite párrafo que destaca el mejoramiento en la forma de presentación en función del protocolo diseñado de la misma forma que en el de 1998 y 1999, 2000 y 2001 (Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 2002). Deja establecido que “Se presentaron 60 proyectos,

resultando subsidiados 15 y acreditados sin subsidio 43⁴⁰ por lo que casi no existen en ese año subsidios no acreditados. Con respecto a montos aparecen financiados proyectos con montos diferentes sin establecer criterios en el documento al que se le adjunta una lista con el nombre del proyecto, director, facultad y monto que oscilan entre los \$ 7.910 y los \$ 15.000. Se mantiene la tendencia de otorgar números redondos con algunas excepciones. **Año 2003:** En clave de forma incorpora repite estructura general, repite párrafo para explicar el resultado en clave de cantidad y tipo de proyectos financiados y acreditados sin mencionar la cantidad de los no acreditados. Repite párrafo que destaca el mejoramiento en la forma de presentación en función del protocolo diseñado de la misma forma que en el de 1998,1999,2000,2001 y 2002 (Dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del HCS del año 2002). Deja establecido que “Se presentaron 49 proyectos, resultando subsidiados 22 sin aclarar en el dictamen cuantos proyectos han sido acreditados.

Con respecto a montos aparecen financiados proyectos con montos diferentes sin establecer criterios en el documento al que se le adjunta una lista con el nombre del proyecto, director, facultad y monto que oscilan entre los \$ 8.000 y los \$ 25.000. Se mantiene la tendencia de otorgar números redondos con algunas excepciones. Por primera vez se otorga un monto para subsidios mayor que el asignado por Presupuesto UNLP (\$810 por encima de los \$250.000 aprobados). **Año 2005:** El dictamen de la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias del año 2005, con una conformación de consejeros superiores que sostendrá en gran parte para el período 2007-2010, presenta por un lado nuevos vientos en relación a la forma de estructuración del dictamen, las cuestiones presupuestarias e introduce una

40 - Se deduce que un total de 2 proyectos no fueron acreditados

modalidad nueva de pensar el proceso de evaluación por otro. Explica que las distintas unidades académicas presentaron 93 proyectos individuales y/o compartidos, como respuesta a la convocatoria anual de la Secretaria de Extensión. Explicitan que la convocatoria fue organizada sobre el tema general de Mejoramiento de la Calidad de Vida, e instrumentada a partir de las reglamentaciones y criterios de ponderación “que vienen aplicándose tradicionalmente en las últimas presentaciones, los que a juicio de esta Comisión deberían ser al menos parcialmente revisados en el futuro inmediato, con el objetivo de continuar estimulando y jerarquizando las actividades de extensión” (Documento de Dictamen de la Comisión de Extensión HCS 2005) De esta forma adelanta una reforma que es la que sostendrá a partir del año 2008 la Convocatoria Ordinaria cuya normativa siguen vigente a la fecha. Explicita al igual que los dictámenes anteriores el monto establecido por presupuesto UNLP, siendo para este año de \$ 450.000. El dictamen presenta las características principales de la nueva normativa aprobada como Bases para la presentación de proyectos de extensión, con fecha 31/5/2005, destacando que se establecieron cambios sustanciales con relación a las anteriores y las nombra. La creación de un banco de evaluadores, la incorporación de los colegios, la simplificación de la planilla para presentación de proyectos, autorización para que auxiliares puedan dirigir proyectos, la definición de topes porcentuales en los proyectos, la obligación de presentar informes de avance y final, la definición de un tope máximo de \$ 15.000 por proyecto. (Documento de Dictamen de la Comisión de Extensión HCS 2005). Deja establecido que todos estos criterios redundaran en jerarquizar y promocionar las actividades de extensión. Configura una nueva modalidad para la evaluación de proyectos, estableciéndose un Banco de 119 integrantes que serán sorteados para evaluar los proyectos y explica su

mecanismo de integración de ternas de pares evaluadores vinculados a áreas temáticas que se configuran como Salud, Educación, Desarrollo Social, Ambiente y Urbanismo, Producción y Arte y Comunicación. Deja de existir como área la Capacitación de Recursos Humanos. En cuanto a la estructura del informe aparece un párrafo con un reconocimiento a lo actuado por los evaluadores y explica los criterios para la aprobación de proyectos, apareciendo por primera vez en un dictamen los que aun hoy son utilizados. En función de todo esto se aconseja la acreditación de 83 de los 96 proyectos presentados cambiando la formula histórica, proponiendo en primer término y en orden de importancia la acreditación como reconocimiento institucional por sobre el financiamiento. Sobre este punto explica que se resuelve otorgar financiamiento en función de un orden de mérito y una lógica de proporcionalidad de las áreas temáticas de lo que resultan subsidiados 33 proyectos hasta cubrir la partida de \$ 450.000. (Documento de Dictamen de la Comisión de Extensión HCS 2005). Por ultimo instala un párrafo donde reconoce las trayectorias de los extensionistas que da pie al orden de mérito sugerido. Este párrafo es copiado en forma textual en los dictámenes hasta el día de la fecha. Con respecto al modo de enunciar el orden de mérito, se realiza por Área Temática consignando cuantos proyectos han sido subsidiados sobre los acreditados y presentados, consignando el nombre del proyecto, director, codirector, coordinador, Facultad que oficia de Unidad Ejecutora y Monto asignado. No se consigna el puntaje. El dictamen correspondiente al año 2005, marca un antes y un después en la serie histórica, ya que establece la estructura que seguirá hasta la actualidad instalando tres cuestiones paradigmáticas: 1) En su modo de redacción original, el dictamen es confuso, ya que iniciaba el primer párrafo estableciendo como objetivo de sugerir al cuerpo del HCS el orden de mérito para la acreditación y

subsidio de los proyectos, luego aconsejaba la acreditación de tantos proyectos y sugería el otorgamiento de subsidios por orden de mérito y una lógica de proporcionalidad de las áreas y por ultimo consignaba una lista de proyectos donde primero se consignaba por área los financiados y luego los acreditados, invirtiendo el orden anterior, y sin consignar los puntajes que los proyectos habían sacado en su evaluación. 2) En segundo lugar el financiamiento resultaba de una combinación de dos criterios: puntaje y áreas temáticas, sin explicitar el criterio mediante el cual se ponderaba. 3) En tercer lugar plantea el dictamen como un documento elaborado y respaldado por la comisión que explicita los desafíos y las decisiones que han tomado para el año sobre el cual el dictamen se presenta. Estos tres puntos podrían explicarnos parte de la gran confusión institucional que ha generado que los proyectos financiados sean los únicos que se monitorean y evalúan desde la Convocatoria Ordinaria, que se confunda el criterio de validación institucional (acreditado/no acreditado) en tanto reconocimiento de la viabilidad para que un proyecto se ejecute con el financiamiento sostenido por parte de la UNLP. Por ejemplo, si una facultad decidiera tomar los proyectos acreditados por la UNLP, ya tendría validación institucional sin ser necesaria una nueva evaluación. Por otra parte esta confusión hace que se mezcle el sentido también para su implementación, ya que si un proyecto está acreditado y forma parte de un dictamen del Honorable Consejo Superior, podríamos decir que puede ser implementado aunque tenga 20 puntos (el mínimo) o 40 puntos (el máximo) entendiendo que de esta forma también se ponen en juego otros criterios que no sean solo los meritocrático. En este punto es sumamente interesante pensar como para tomar decisiones de la política extensionista en clave territorial o de agenda de temas abordados por los proyectos importantes para la comunidad o las organizaciones públicas y sociales, el orden

meritocrático no registra en clave sistémica como juega la importancia de sostener un proyecto que tal vez puede haber sacado menor puntaje pero estar acreditado en espacios u organizaciones que tal vez tengan en esa implementación una única oportunidad de acompañamiento. Lo agendamos para nuestra bitácora de hallazgos. 🌿 **Año 2006:** Se mantiene el formato inaugurado en el año anterior, retoma ajustes realizados en función de la evaluación de la implementación de la convocatoria anterior mencionando el sorteo de más evaluadores por área, recusación de evaluadores y la realización de un taller de análisis y aplicación de criterios de evaluación, dando por primera vez un espacio reflexivo y de revisión de prácticas como mecanismo de capacitación. Se establece como antecedente que será sostenido como criterio en adelante, el otorgamiento de subsidios que superan el monto establecido por presupuesto UNLP en el Honorable Consejo Superior, situación que había ocurrido solo en el año 2003 por un monto poco significativo. Se mantiene la tendencia de la acreditación como principal acción del proceso de evaluación (100/117) presentados, y se aconseja el otorgamiento de 35 subsidios. Se evidencia el impacto en la estandarización de los montos, y se consigna en el anexo por primera vez el monto solicitado y el monto otorgado, mostrándose una mayoritaria cantidad de proyectos que piden el monto máximo permitido. Esta circunstancia es bisagra en el proceso de las convocatorias y es uno de los puntos que la Convocatoria Específica intenta volver atrás: la renuncia al vínculo estrecho entre lo que el plan de trabajo necesita de financiamiento para ser sostenido y la formulación del presupuesto que se consigna en el proyecto presentado. En algún sentido podemos establecer que esta estandarización de topes máximos vinculada a lograr una distribución equitativa de los recursos, generó que la oferta condicionara la demanda y en ese punto instalar un proceso institucional

del cual la Convocatoria Ordinaria no fue capaz de volver. 🍀

Año 2007: El dictamen para ese año sostiene la estructura inaugurada en el 2005, pero ya no incorpora nuevos ajustes en el formato del documento, repite el párrafo del año anterior. Se mantiene la tendencia de la acreditación como principal acción del proceso de evaluación (128/158) presentados y se aconseja el otorgamiento de 52 subsidios, sosteniendo el subsidio de \$ 694.325 lo que representa un monto mayor sobre el monto dispuesto por el Honorable Consejo Superior que fuera de \$ 650.000. Incorpora el dictamen un párrafo además de los ya enunciados que repite (como el del reconocimiento a la trayectoria de los extensionistas y la alta especialización de directores y equipos, el alto interés social en la temática elegida, importante trabajo interdisciplinario y una clara integración entre docencia y extensión y una muy buena oferta de capacitación) que explicita al igual que lo hizo en el dictamen del 2005, una modificación que aún no ha ocurrido pero que es necesario realizar. En este sentido retoma el incremento en la presentación de proyectos (35%) y que en este caso todas las unidades académicas han presentado y acreditado proyectos, lo que la comisión interpreta que es un claro avance en la generalización y reconocimiento de la actividad extensionista (Dictamen de Comisión de Extensión año 2007). Adelanta entonces “es intención de la Comisión y de la Secretaria, reforzar esta política de promoción de la extensión con más instrumentos que apuntalen este crecimiento (ampliación del Banco de Evaluadores, mayor desagregación de áreas temáticas, creación de una Línea de programas, cursos de capacitación, gestión de mayores recursos entre otras acciones a implementar en 2008” (Dictamen de Comisión de Extensión año 2007). Este párrafo no pasa desapercibido para nuestro análisis., ya que por primera vez aparece en un dictamen la coordinación entre el área responsable de la

ejecución de la política y el área responsable de la aprobación de la política, en nuestro caso lo que es en función de las diferenciaciones analíticas de esta tesis la Oficina del Secretario (la Secretaria de Extensión) y la Sala de Situación (La Comisión de Extensión del Honorable Consejo Superior).

Segunda parte: Dictámenes producidos por las Comisiones de Extensión de los años 2008- 2010 / 2010-2014 y 2014-2018

El dictamen del año 2008 es el primero que cuenta con la normativa ya aprobada para la presentación y evaluación de proyectos de extensión. Si bien en esos años la normativa se refiere a la convocatoria (ya que era la única vigente) es la que para esta tesis se denomina Ordinaria. El formato continúa en clave 2005, pero aparece una nueva tipificación de áreas temáticas: Ambiente, Urbanismo y Patrimonio, Arte y Comunicación, Desarrollo Social y Derechos Humanos, Educación, Producción y Salud. Se vuelve a utilizar el Dictamen para explicitar los ajustes realizados a la política, describiendo la incorporación de la línea de Programas, la que se desarrollará en paralelo a la de los Proyectos, anunciando que ese documento incorpora por primera vez el resultado de la evaluación de esta nueva figura reservada para distinguir “las actividades con mayor tradición (Programas) de las más innovadoras (Proyectos). (Dictamen Comisión de Extensión 2008) Este párrafo se constituye en otra pieza clave para comprender el desarrollo de las convocatorias, ya que establece y utiliza una figura que convencionalmente se utiliza en el campo de la planificación, inaugura así por primera vez el punto institucional donde el sistema de planificación de la UNLP en clave de política extensionista tenía representados los tres niveles de lo que se conoce como, según vimos en el marco teórico, la cascada de la planificación o las tres P. (Plan-Programa-Proyecto). En el

año 2008 entonces, la UNLP tenía una política definida a través de la Estrategia 3 del Plan Estratégico, un Programa que reconocía las políticas de extensión con más tradición, podríamos decir las que tenían un carácter más permanente (el énfasis es nuestro) y proyectos anuales que implicaban un tipo de política innovadora. 🌱 Un nuevo elemento para nuestra Bitácora. El Dictamen aconseja la acreditación de 129/ 156 proyectos presentados y la acreditación de 15/19 programas presentados, proponiendo el subsidio de 37 proyectos y 10 programas, lo que representa un monto de \$ 723.410 tomando como base los \$ 700.000 aprobados por presupuesto de la UNLP. El listado de proyectos aparece de igual forma, evidenciándose una cercanía importante y en números redondos del presupuesto solicitado y el aprobado.

Año 2009: El Dictamen correspondiente a ese año presenta similares características, sin embargo aparece como inicio del documento un párrafo que indica que la normativa ha cambiado y que a partir de este año el presupuesto deberá contemplar no solo el dinero para proyectos y programas, sino para becas de formación para estudiantes, las que fueron aprobadas por el Consejo Superior con una equivalencia a una renta simple de un ayudante alumno, razón por la cual la Comisión sugiere utilizar del monto aprobado por Consejo Superior para convocatorias a proyectos (\$1.200.000) un total de \$900.000 para proyectos y \$300.000 para becas y programas. Se repiten los párrafos sobre el proceso de evaluación y el reconocimiento a los equipos consignado desde el 2005, sin establecer ajustes propios del proceso de implementación en ese mismo espacio del documento, ya que lo explicitado en el párrafo anterior constituye un ajuste estratégico del proceso de implementación de la política. Otra modificación importante es que desaparece el renglón donde se consignaba el monto solicitado. A partir de ese año no se consignará más cuanto solicitan los proyectos y el monto máximo estipulado

por proyecto se aumenta a \$ 18.000. El Dictamen establece la propuesta de acreditar 167/192 proyectos presentados hasta llegar a la suma de \$ 900.000. Este documento es otra pieza fundamental para comprender el proceso de instalación de las convocatorias, ya que no establece en el dictamen de qué manera se financiarían los programas en los años en los cuales la convocatoria no estaría abierta, ya la normativa aprobada sobre esa figura contemplaba que todos los años se comprometiera presupuesto para seguir sosteniendo el plan de trabajo aprobado cuya duración se encontraba estipulada en 3 años. Los relatos indican que se repitió igual monto en los años que esa única edición de la convocatoria se mantendría involucrando el presupuesto de los años 2008,2009 y 2010.

Año 2010: La comisión cambia y parte del equipo del gabinete de la Secretaria de Extensión también, continuando al frente su Secretario, incorporándose a la coordinación de la Comisión la Prosecretaria de Extensión Período 2010-2018 y en nuestro caso por la Dirección General de Políticas Sociales. Se modifica el modo de realizar el dictamen, ya que a partir de ese año, y hasta la actualidad, la modalidad sería que las áreas técnicas de donde dependen las convocatorias elaboran el dictamen y lo ponen a consideración de la Comisión quien lo toma como propio y lo eleva al Consejo Superior. El formato instalado por la Comisión de Extensión del período anterior en términos generales se respecta. Sin embargo aparece un párrafo cuya primera parte es igual “Es intención de la Comisión y de la Secretaria de Extensión reforzar esta política de promoción de la Extensión a todas las unidades académicas de modo de poder llegar a la comunidad con todas las disciplinas y los diferentes aportes que pueda realizar nuestra comunidad” (Dictamen Comisión de Extensión, 2010) pero en vez de seguir la frase con igual texto que en su versión original, “ con más instrumentos que apuntalen este crecimiento” aparece una decisión que había abandonado el

texto de los dictámenes de los últimos años “En este sentido la Comisión ha considerado pertinente asignar al menos un subsidio a cada Unidad Académica, de modo de promover el desarrollo de la extensión en toda la UNLP. (Dictamen Comisión de Extensión, 2010). Por lo tanto, con esta decisión se vuelve a la idea del piso básico por facultad, incorporando de hecho un nuevo criterio al orden meritocrático y al del equilibrio de las áreas temáticas, que más allá de ellos cada facultad tuviera al menos un proyecto financiado. En clave de planificación este es un punto a destacar, ya que pone en tensión todo el proceso evaluativo. Si llevamos al extremo la decisión, puede ocurrir que no existan proyectos con puntaje mínimo para garantizar ese piso institucional establecido, razón por la cual es una situación que de hecho impulsa un tipo de análisis de proyectos diferente con esta variable en juego, poniendo en tensión ya que no aclara que se hace si se produce esta situación el esquema de evaluación hasta aquí planteado. 🌿 Nuevo renglón de nuestra Bitácora.

Otro punto central en la presentación de la información es el modo de establecer la propuesta en relación a los proyectos, ya que por primera vez desde el nuevo formato del 2005, se invierte el modo en consignar la relación acreditación financiamiento. A partir de este año lo que se establecerá en primer término será la cantidad de subsidios propuestos e inaugura la explicación que teniendo en cuenta los montos comprometidos para el financiamiento de becas no se logra cubrir la totalidad de proyectos que han alcanzado máximos puntajes. 🌿 Queda de esta forma establecido por Dictamen que para el año 2010 se dispone de un monto asignado por presupuesto UNLP de \$ 1.353.699 de los cuales se destinaran \$ 424.960 para becas por lo cual quedan para proyectos \$ 1.106.369. Por lo que sugiere la ampliación del monto aprobado en \$ 177.729 para garantizar el financiamiento de los máximos

puntajes. De este modo podría inferirse que para la comunidad universitaria a partir de este dictamen queda claro que los máximos puntajes tienen más posibilidades de ser financiados lo que podría influir en la cantidad de proyectos que son evaluados con el puntaje más alto. 🌿 **Año 2011:** El Dictamen de este año, el formato es similar a los anteriores, respetándose párrafos textuales que vienen desde el 2005, sin embargo en el párrafo modificado en su segunda parte para habilitar un proyecto por facultad, en este año aparece también la figura de los colegios. Se retoma el Dictamen como herramienta de planificación que incluye ajustes, el dictamen refleja el debate que se dio durante el 2011 y da de baja el Banco de Evaluadores 2010, conformando otro Banco para el 2011. Se explica que se presentaron 199 proyectos de 17 facultades y 3 colegios, acreditándose un total de 173. Se aclara que se cuenta con \$ 1.900.000 para la convocatoria y que por excepción se incorporara el dinero previsto para programas, sugiriendo nuevamente un refuerzo presupuestario para poder otorgar financiamiento para la totalidad de proyectos con máximo puntaje. Solicitando un extra presupuestario de \$71.530. De este modo se propone el financiamiento de 82 proyectos. Es en este año que deja de cumplirse la normativa aún vigente que el 20 % del presupuesto se destine a Programas situación que se sostiene hasta la actualidad. 🌿 **Año 2012:** El Dictamen de ese año inaugura una nueva modalidad. Deja de estipular cuanto es el monto destinado a Convocatorias por el HCS. Se modifica el modo de armado de la frase donde se consigna el financiamiento, pasando a presentarlo de la siguiente forma: “En el presente orden de mérito los montos necesarios para otorgar 83 subsidios son: \$1.478.759 para proyectos y \$ 550.788 destinados a becas de estudiantes, lo que representa un monto total de \$ 2.029.547, permitiendo financiar todos los proyectos que han alcanzado los mayores puntajes dentro de cada área” (Dictamen Comisión Extensión 2012). Por lo tanto

en una primera parte como los anteriores consigna la cantidad de presentados y acreditados para ese año fueron 165 de los 186, sin embargo se acreditan 83 proyectos. Cabe destacar que como veremos en el apartado de las estadísticas presupuestarias, el dinero para convocatorias pasa a ser una parte del presupuesto total de la Secretaria de Extensión, sin embargo hasta el año 2014 se mantendrá la especificación de la distribución para Programas y Proyectos desde el Honorable Consejo Superior y se incorpora como hemos visto en forma paulatina nuevos renglones para las áreas que tienen a cargo otras políticas de extensión que serán registradas en forma diferenciada en el presupuesto. **Año 2013:** El dictamen de ese año sigue la línea de los anteriores pero es sumamente escueto. No pasa la carilla en su texto principal. La cantidad de proyectos acreditados es de 152/164 y nuevamente en el párrafo ya modificado aparece el monto necesario para otorgar 50 subsidios y becas a estudiantes, otorgando para proyectos \$863.653,84. Se repite la fórmula de necesarios para financiar los proyectos de máximo puntaje. En este año se aprueba por primera vez el Dictamen para la Convocatoria Especifica. El modelo utilizado por esta convocatoria, reproduce el de la Convocatoria Ordinaria. Sin embargo presenta características particulares. Incorpora un párrafo donde deja aclarado que se aprueban 22 proyectos de extensión de los 26 acreditados y en el caso de 3 proyectos serán aprobados solo si modifican lo sugerido y/o solicitado por las evaluaciones realizadas. Inaugura así una modalidad que otorga centralidad al proceso de evaluación y lo declara vinculante para la acreditación del proyecto. Si bien esta propuesta es innovadora y tiene como aspecto positivo la utilización del documento de evaluación como parte del proceso de gestión de los proyectos, deja abierta una situación en el dictamen que no se cierra y complica para la registración administrativa y estadística de los proyectos aprobados.

Otra de las modificaciones centrales que este despacho inaugura es la convivencia de dos tipos de financiamiento: uno fijo (máximo de \$ 5.000 para gastos específicos por única vez) y un monto variable que no se consigna en el dictamen vinculado a gastos de transporte, librería, material didáctico y seguros. Nuevamente. Esta propuesta es innovadora en tanto obliga a los equipos a presentar los gastos reales vinculados al plan de trabajo, pero imposibilita en esta convocatoria, ya que el proceso de implementación se fue ajustando en los años posteriores, conocer cuál es el monto total de lo presupuestado.

☛ Cabe aclarar que como se explicó en párrafos anteriores, esta convocatoria trabajó sobre el análisis de las debilidades y fortalezas de la Ordinaria, y se basó en un conjunto de hipótesis que fueron construyéndose a partir del análisis de los modos de ejecutar los presupuestos por parte de los equipos. En este sentido si bien no existía un monto máximo, la casuística de los años 2010 al 2012 indicaban una media en la ida al territorio por parte de los equipos y que los mayores montos de lo solicitado se iban en equipamiento, por esa razón se incorporó en la normativa la disponibilidad de ese tipo de recursos para los equipos de la convocatoria. El despacho entonces en ese año no consigna el monto que supone la totalidad de proyectos acreditados. La otra particularidad identificada es que el anexo con el listado de proyectos se presenta por Centro Comunitario y se repiten los proyectos que se presentaron para varios CCEU, frase que no es clara para un lector que no esté con conocimiento específico de como se ha construido el Dictamen. Un último punto diferente y central para nuestra indagación es que la totalidad de proyectos acreditados son financiados, situación que marcaría una perspectiva que se sostiene hasta la actualidad (Convocatoria 2018). **Año 2014:** El dictamen breve inaugurado en el año 2013 se instala como fórmula y aparecen las mismas frases con las cifras modificadas con relación al

año anterior. De los 206 presentados se acreditan 189 y se invierte por primera vez la cantidad de proyectos financiados sobre los acreditados sin subsidio. Esta tendencia se mantiene hasta la fecha. Y por primera vez también el monto de becas representa casi el 50 % del monto de proyectos, la relación había sido aproximadamente de un 30 %. La frase inaugurada en el 2012 se mantiene y se establece en \$ 2.011.577,89 para financiamiento de proyectos, \$ 1.050.900 para becas sumando un total de \$ 3.062.477,89 sigue la frase para financiar mayores puntajes. En el caso de la Convocatoria Especifica, ese año no hubo Dictamen, ya que se evaluó que la demora en el inicio de las actividades de los equipos hacia que se superpusieran la implementación de las actividades previstas para el año 2014 en el marco de la convocatoria 2013 con un nuevo llamado. El sentido fue acompañar el proceso real de lo que sucedía en el territorio fuertemente impactado por la recuperación de los barrios luego de la inundación. **Año 2015:** El dictamen correspondiente a este año repite características del año anterior, repitiendo fórmula inaugurada en el año 2012. Se mantiene la tendencia de mayor cantidad de acreditados con subsidio que acreditados sin subsidio. Se acreditan 187 sobre 201 presentados, de los cuales se financian 99. Se repite frase textual cambiando cifras. La inversión para ese año es de \$ 2.925.900 de los cuales se destinan para proyectos \$1.975.500 y \$ 950.400 para becas. Este año se decide elevar el monto de los proyectos a \$ 20.000, lo que no se explica en el dictamen y se observa directamente en los montos del listado anexo. El dictamen de la Convocatoria Especifica mantiene la estructura original inaugurada en el 2013, incorporando algunas cuestiones a destacar. El proceso de presentación y evaluación se realiza antes del receso invernal como una forma de garantizar la continuidad del proceso de los CCEU en función de lo explicado en el párrafo anterior. La hipótesis fue que los equipos pudieran iniciar actividades en el segundo

cuatrimestre y completar su implementación en el primer cuatrimestre del año siguiente. El dictamen muestra una disminución en el uso de la modalidad de gastos específicos de hasta \$ 5.000. En el 2013 habían solicitado ese monto y se había otorgado a la totalidad de proyectos. Para este caso de los 31 proyectos presentados y 30 acreditados solo 16 solicitan el monto de \$ 5.000, el resto presupuesta por la modalidad ejecutada directamente desde la Dirección de Gestión Territorial de la Prosecretaría de Políticas Sociales. Aparece una nueva figura que si bien la normativa la contemplaba no estaba en el dictamen 2013 que es la decisión de que la administración del subsidio específico la realice la Prosecretaría de Políticas Sociales en forma directa en vez de ser transferido a las facultades. También se consigna que en 3 casos los montos específicos superan el monto permitido por normativa, por lo que se aprueba mediante el dictamen la ampliación solicitada, la que se fundamenta en función del plan de trabajo presentado. Este antecedente será el primero de una modalidad que la Convocatoria asume en forma cada vez más clara, de acompañar con el financiamiento lo requerido para sostener las actividades, que se ve reflejado en el apartado donde se muestran los montos mínimos y máximos ejecutados por los proyectos en el marco de esta convocatoria. **Año 2016:** El dictamen de ese año repite formato, sin embargo inaugura una nueva modalidad. Aparecen modificaciones a criterios ya establecidos que se dan sentadas y no se explican. La primera modificación son las áreas temáticas. Cambian a partir de este año y directamente se explicita que tantos proyectos en tales áreas se han presentado. Las nuevas son Ambiente, producción del hábitat y derecho a la ciudad; Arte y Comunicación popular; Desarrollo, Organización Social y Derechos Humanos; Educación popular; Producción, economía social y solidaria; Salud Integral y comunitaria; y Genero y violencias. La otra

gran modificación es que aparece un nuevo monto para el financiamiento de \$ 10.000 sin explicarse en ningún momento la decisión y el criterio. Y en tercer lugar aparece una frase, donde queda claramente explicitado que quien realiza la propuesta de Dictamen no es la Comisión sino la Secretaria.

☛ “Este año, de acuerdo a la propuesta presentada por la Secretaria de Extensión, y a la recomendación de esta Comisión, y con relación al orden de mérito establecido luego del proceso de evaluación, se otorgaran los siguientes subsidios y acreditaciones” (Dictamen Comisión Extensión). Ese año de los 227 proyectos presentados se acreditaron 116 proyectos con \$ 20.000 y una beca de \$ 9.600. 48 fueron acreditados y subsidiados con \$ 10.000 y 52 se acreditaron sin subsidio. En el caso de la Convocatoria Especifica, el dictamen 2016 repite formato incluyendo en este caso también nuevos ajustes. El más importante es que a diferencia del año anterior se vuelve a utilizar la modalidad del monto específico pero en esta edición se otorgan diferentes montos, ya que en muchos casos se solicitan rubros que se encuentran financiados por los rubros generales de la PPS o no corresponden. El dictamen funciona entonces como aval de los procesos de evaluación sostenidos. Empieza a funcionar en este año como monto máximo y no como fijo y se instala la metodología de que puedan diferir entre los montos solicitados y los efectivamente otorgados. ☛ En clave de proceso, se retoma aquí una modalidad utilizada en los primeros años de la serie analizada hasta que se establece el monto máximo fijo para la Ordinaria que se instala como monto solicitado al poco tiempo. Aparece entonces un financiamiento en gastos específicos por un total de \$ 81.050 para 35 proyectos acreditados y financiados de 36 presentados. Se cierra el 2016 con la explicitación de dos datos significativos. Por un lado se ajusta el sistema de gestión de proyectos para que puedan presentarse los proyectos de la Especifica, lo que implica que en vez de áreas temáticas

aparecen las agendas de problemas donde los proyectos tildan, se modifica la forma de presupuestación incorporando no solo los rubros, sino el importe unitario por cada elemento solicitado calculando el sistema un monto total sin utilizar los criterios de restricción de porcentajes que si funcionan para la Ordinaria en función de la normativa vigente. Se repite en este caso la misma situación que para la normativa, se adapta un sistema que no fue pensado desde el inicio para las características de la Específica, sino modificando lo imprescindible para no entrar en contradicción con el espíritu de la normativa y la metodología propuesta. el segundo dato significativo que a partir de ese año los equipos de las dos prosecretarías realizan las presentaciones y capacitaciones en forma conjunta y definen los cronogramas de presentación, evaluación e implementación en forma igual, esta situación, si bien trae una gran cantidad de consultas, impacta positivamente en las facultades ya que no son los equipos en soledad los que procesan las inconsistencias, contradicciones y/o dudas entre ambas propuestas, sino que lo hacen en conjunto con los Secretarios de Facultad y los equipos de Presidencia. Se instala la idea de la complementariedad de las convocatorias ya mencionada en este documento. Año 2017: Para ese año, se mantiene el formato escueto, repite la fórmula de los años anteriores, se presentaron un total de 218 proyectos, se acreditaron 108 con \$ 20.000 y una beca de \$ 12.000, lo que permite identificar que la beca fue aumentada en \$ 2.400, 42 fueron acreditados y subsidiados con \$ 10.000 y 50 fueron acreditados sin subsidio. Aparece por primera vez una tercera categoría sin explicación alguna que son los proyectos de \$ 20.000 sin beca. La inversión total fue de \$ 3.916.000, de los cuales \$ 2.620.000 se destinaron al financiamiento de 152 proyectos y un total de \$ 1.296.000 para becas. En el caso de la Específica el año 2017 marca un punto de inflexión. Por un lado aparece el dictamen sobre las

prórrogas, figura aprobada para validar la continuidad de los proyectos que se encontraban interesados en sostener los procesos en los territorios y se veían en la situación de tener que presentar todos los años un nuevo proyecto, situación que iba en contra de la propuesta conceptual de los CCEU que entienden como un valor el sostenimiento de actividades evaluadas positivamente no solo por los estándares propios de la universidad sino también de la comunidad. 🌿 Por otro lado aparece por primera vez consignado el monto solicitado no solo para lo específico sino para los gastos de los rubros financiados por la PPS. Vuelve a disminuir el uso de la figura de los gastos específicos (solo se aprueba un total de \$ 14.518) y se aprueba un total de \$ 277.741 el primer tipo de gasto. Se acreditan un total de 19 proyectos de los 20 presentados. Si bien la cantidad de proyectos de acuerdo a este dictamen es menor al año anterior, la cantidad de proyectos incluidos en esta convocatoria crece en un 100%, lo que se explica sumando los proyectos que solicitaron prórroga. El despacho vinculado a las prórrogas es otro punto de inflexión en el modo de mostrar los ajustes al proceso en tanto experiencia piloto, ya que aparece la figura del compromiso presupuestario. Se aprueban un total de 33 prórrogas de 33 presentadas con evaluación favorable realizada por la Dirección de Gestión Territorial en función de la normativa por un total de \$ 32.250 de monto para gastos específicos y \$ 118.127 para los rubros administrados en forma centralizada. En este sentido la Convocatoria Específica empieza a utilizar las denominaciones de comprometido y ejecutado como parte de la normativa. Esta situación impacta positivamente en la gestión de los fondos, ya que permite evaluar y reasignar crédito en función de la información con la que se cuenta en tiempo real, mejorando el nivel de eficiencia en el uso de los recursos públicos. 🌿 **Año 2018:** Los últimos dictámenes analizados de la serie son los correspondientes a la convocatoria a proyectos

Ordinaria y Específica para el año 2018 a implementarse en el año 2019. En el caso de la Ordinaria la estructura del documento es similar a los años anteriores estableciendo un monto total de \$ 4.970.000 para financiar 137 proyectos con un subsidio de \$ 20.000 más una beca estudiantil de \$12.000 y 55 proyectos con subsidio de \$ 10.000. En el caso de la Específica el dictamen modifica su forma, abandonando el modelo que presentaba desde el año 2013 que tomaba como ejemplo a la Ordinaria y reordena la información explicitando las facultades que han presentado proyectos, los territorios que están involucrados y deja aclarado que los 47 proyectos presentados se suman en tanto proceso de evaluación a el conjunto de 42 proyectos que se encuentran habilitados para solicitar prorroga (numero resultante de la sumatoria de los 23 prorrogados del 2016 más los 19 acreditados en la Convocatoria 2017). Este dictamen marca un nuevo punto de inflexión porque explicita que la “Comisión sugiere la asignación de \$ 696.339 y encomienda al Secretario de Extensión la tramitación de los fondos necesarios para la cobertura del refuerzo presupuestario del Programa Territorial, para implementar los 43 proyectos aprobados”. (Dictamen Comisión de Extensión convocatoria Específica 2018). Por último, presentamos un conjunto de consideraciones generales que surgen a partir de la información sistematizada. El análisis desarrollado nos muestra desde la perspectiva del dictamen como herramienta, que en el caso de la Ordinaria solo en el período de las comisiones del 2004-2010 se utilizaba como un documento explicativo y descriptivo de las decisiones tomadas, tornándose más esquemático en el período 2010-2014 para concluir en el último período (2014-2018) con la explicitación directa de la resultante de un proceso de decisión que no aparece argumentado. En el caso de la Específica aparece la idea del dictamen como herramienta que va mostrando un ajuste permanente y significativo en el modo

de implementación de la Convocatoria, argumentando en algunos casos más en detalle y mostrando directamente la consecuencia del proceso de toma de decisiones en otros. Esta modificación constante impide por momentos garantizar la pertinencia administrativa y normativa de los procesos propuestos y aprobados. La sistematización y análisis presentado permite validar la potencia de la propuesta de la investigación-gestión (I+G), ya que estos acontecimientos donde los espacios de decisión crujen, se desarrollan en tiempo real por lo tanto tienen de hecho un final abierto. No obstante y para realizar el cierre provisorio como nos gusta decir, el proceso de investigación y el trabajo de campo con la revisión de la normativa, estadísticas, entrevistas, sostenida en forma permanente, generó un corpus teórico y empírico que sirvió de insumo directo para que la Dirección de Gestión Territorial modificara la estructura, argumentación y modo de presentación para la consideración de la Comisión de Extensión en el caso de la Convocatoria Específica 2018. La historia dirá si este documento será insumo o no de posibles decisiones futuras sobre la normativa y modos de gestión de las Convocatorias a proyectos de extensión de la UNLP. 🍃



CAPÍTULO IV

La oficina del Secretario

*“En apariencia, no hay grandes diferencias entre un buen o mal diseño.
Pero un experto en diseño de oficinas del dirigente capta de inmediato
la enorme diferencia entre un diseño moderno y otro arcaico.
Algunas diferencias están a la vista, pero no son fáciles de interpretar;
otras se refieren a las prácticas de trabajo
y están ocultas a la vista del observador no profesional”*

Carlos Matus (2008:134)

El título juega con la figura de la Oficina del Gobernante sobre la cual Carlos Matus ha reflexionado y producido tanto material. Como hemos visto en el desarrollo del marco teórico la calidad de estas oficinas impactan en forma directa en el nivel de calidad del proyecto y producen y reproducen el techo de calidad de uno de los tres vértices (capacidad de gobierno) del triángulo matusiano. El epígrafe nos marca que, comprender cuando se está ante un buen o mal diseño de la política no es tarea sencilla, pero por la importancia que tiene para entender el proceso en el cual las convocatorias Ordinaria y Específica se diseñaron, es central poder dilucidar cuales fueron esos contextos institucionales y quienes fueron los actores responsables en los distintos momentos. Porque allí está una de las claves para diferenciar entre diseños arcaicos o innovadores, dicho de otro modo, estamos diciendo que existe una relación directa entre las condiciones de posibilidad del contexto institucional en el nivel Secretaria, para que un diseño pueda estar a la altura del desafío que la doble vía estatutaria supone incorporando como una de sus dimensiones la viabilización institucional necesaria en clave de las características de la UNLP. Como hemos establecido en el marco teórico, la Planificación Estratégica Pública otorga un lugar central a la conducción y a la dirección política en una organización. En este sentido la Oficina del Secretario constituye un espacio institucional estratégico en la orientación y conducción efectiva de la política de extensión. Es en ese espacio donde

se sintetiza la tensión entre los resultados del plan de la universidad y las posibilidades reales de concreción como así también el procesamiento del retorno de las Oficinas de Implementación, sosteniendo en forma periódica como responsabilidad institucional indelegable la coordinación con cada uno de sus responsables (Secretarios de Facultad). Es el ámbito que gestiona además la coordinación con la Sala de Situación (la Comisión de Extensión del Consejo Superior). La Oficina del Secretario es además el espacio en el cual se coordina el gabinete de la Secretaria y el alcance de su rol supone el establecimiento de diálogos en tres direcciones: hacia arriba, con el presidente de la UNLP y los vicepresidentes, hacia abajo con las dependencias que tiene a su cargo y hacia los costados con sus pares de gabinete. Constituye el máximo responsable del diseño e implementación de las políticas explicitadas en la Estrategia 3 del Plan de la UNLP. En este apartado presentaremos el procesamiento de cinco entrevistas a la totalidad de los Secretarios de Extensión de la UNLP para el período analizado (1998-2018)⁴¹ y los prosecretarios del período 2004-2018⁴² que tuvieron por responsabilidad el diseño y la implementación de la Convocatoria Ordinaria. En el caso de la Específica, como se aclaró en el principio del documento ha sido de quien suscribe, en tanto Prosecretaria de Políticas Sociales en el período 2010-2018 en cuyo lapso se originó la Convocatoria Especifica para Centros Comunitarios de Extensión Universitaria. El nivel de secretario y prosecretario de universidad, desde el punto de vista de la capacidad de gobierno y las responsabilidades en la conducción, permite establecer un tipo de análisis que trasciende el concepto de diseño de un área, y se constituye como un espacio donde las macro decisiones, al menos en potencial, aportan a la

41 - Fernando Tauber (FT)(1998-2004), Marcelo Belinche (MB) (2007-2014), Leandro Quiroga (LQ) (2014-2018)

42 - Diego Deluchi (DD) (2004-2010) Inés Iglesias (IG) (2010-2018)

consolidación del perfil de universidad que somos. No es posible desde la perspectiva teórica a la que adherimos renunciar al rol de planificación estratégica de alta dirección en la cual el rol de Secretario participa, en todo caso se puede no ejercer, en cuya situación aparecerá en el relato como un área de vacancia que pueda ser o no cubierta por otros. Este nivel de política requiere de un tipo de función que sea capaz de cubrir el nivel macro organizacional. “En el nivel macro organizativo se diseña el mapa institucional y se elige para cada organización una etiqueta de identidad, donde el diseño organizativo establece la estructura interna y establece la responsabilidad por su producción terminal que se formaliza en un organigrama que establece responsabilidades organizativas y delimita las responsabilidades por funciones” Matus (2007:76). Esta cita si bien está planteada para el análisis del nivel nacional de administraciones públicas de nuestros países, es absolutamente pertinente para nuestro caso, ya que una secretaria es el resultado de un macrodiseño organizativo y las entrevistas permiten visualizar diferentes modos de habitar este desafío a lo largo de los últimos veinte años. Como hemos establecido en el apartado de la estrategia metodológica, presentamos el procesamiento a partir de cinco categorías analíticas: contexto institucional interno de la UNLP, alcances de la extensión, referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación, modos de entender la participación/vinculación con la comunidad y modelos y/o prácticas de diseño de política.

Contexto institucional interno de la UNLP: La totalidad de los entrevistados identifica el momento de su llegada, permitiendo la lectura del material una historización vinculada a una época de escasos recursos en el marco de finales de la década de los 90 e inicios de los 2000. “Desde ya que estamos hablando de una época de muchas escaseces, en el inicio

de la gestión el financiamiento de los proyectos era simbólico. La universidad entendió en la retirada del menemismo y la alianza que tenía que tomar la extensión como una herramienta de vinculación social porque la sociedad la necesitaba” (FT). El contexto nacional interpelaba fuertemente, hasta el punto de producir hacia adentro del contexto institucional un punto de inflexión en el sentido de la universidad y su aporte en ese momento histórico. “El gobierno neoliberal de Menem, la Alianza no hacía pie, con lo cual la universidad, el docente universitario, creció como extensionista para cubrir un pudor que desde la universidad teníamos que cubrir, teníamos que dar una respuesta a esa crisis social. Eso fue no planificado. Vino de abajo para arriba (FT). Este contexto fue fundamental para que la extensión profundizara un debate que fue desarrollándose a partir del reconocimiento de la situación en la que se estaba, pero también sobre la base de la enorme diversidad que había en la universidad para comprender y hacer extensión, por esta razón acompaña a los relatos una preocupación permanente por construir avances institucionales que pudieran consolidar una universidad que fuera más que la suma de sus partes, sin dejar de reconocer las diferencias que caracterizan a cada unidad académica. “La universidad fue impulsando que se le diera una impronta con el acercamiento y la búsqueda de ser útiles a los sectores que no encontraban en el Estado una respuesta completa y la buscaban en la universidad” (FT) Esta apertura se daba en un contexto donde la extensión se encontraba fuertemente vinculada a lo cultural. “Fue una época de transformación, no de síntesis, habilitar muchos capítulos de la extensión, aprovechábamos donde se abrían caminos, dejamos adentro a la extensión cultural pero no fuimos capaces de transformarla (FT). Este contexto de habilitación, de apostar a abrir como política, es continuada durante el período donde queda acéfala la secretaria, y es creada la prosecretaria de extensión, quien continúa como parte integrante del equipo del Secretario saliente las políticas

definidas por el primero durante el período 1998-2004. Es en este marco donde se produce la reforma del Estatuto en el año 2008. Esta etapa se cierra con la llegada del segundo secretario de la serie analizada, quien propone una reforma organizativa para llevar adelante la política de extensión. *“Lo que encontré fue una gestión en un momento de transición. Las primeras dificultades las tuvimos con los propios actores de la universidad, que estaban muy acostumbrados a una forma, después hubo un momento donde amplificaron las ideas”* (MB) La afirmación marca el clima de época, y refuerza la importancia del contexto institucional en el cual se pensó la propuesta de las líneas estratégicas para la extensión *“Tuvimos la ventaja de tener dos presidentes viabilizando las propuestas, hubo un plantel de secretarios de primerísimo nivel y otra es que formamos un equipo muy pensado para que los actores específicos de la universidad estuvieran a cargo de las áreas que conocen mejor. Algo multidisciplinario de verdad”* (MB). La cita muestra la importancia que le daba el responsable al equipo de trabajo y muestra en la última parte una apuesta a la conformación multidisciplinaria para el nivel de diseño de la política, aspecto fundamental y significativo para sostener procesos interdisciplinarios. La entrevista a la Prosecretaria del período 2010-2018 marca la diversidad de prácticas que caracterizaban y caracterizan a la universidad, situación que puede ponerse en clave de contexto con las dificultades y resistencias expresadas por un lado y con la necesidad de apertura no de síntesis que marcan los párrafos anteriores. *“Cuando llegue lo primero que vi es que había una diversidad y una riqueza en la universidad enorme que estaba completamente desarticulada. Así como yo no conocía lo que pasaba en el resto de las facultades, las facultades no sabían tampoco que había al lado y en general la lógica de todos era muy endogámica, muy cerrado en la idea de fortalecer lo propio”* (IG). Por lo tanto en el año 2010, a pesar de la reforma del Estatuto aún estaba instalado un clima de fragmentación y desconocimiento de

prácticas ajenas, al menos desde la versión de la “Oficina del Secretario” como figura que representa este nivel de anclaje de la política vista desde la perspectiva la Prosecretaria de ese entonces. En clave de hitos institucionales de contexto y de proceso, nuevamente es ella quien nos permite visualizar a través de su análisis, el momento en el cual pareció haber una situación institucional de mayor madurez para encarar cambios estructurales necesarios que pudieran instalar la política de extensión ya no solo desde lo normativo, sino desde las prácticas institucionales legitimadas. *“El punto de inflexión más importante fue el año 2011, donde logramos cristalizar muchas de las discusiones que estábamos teniendo, de hecho, evidentemente logramos interpelar a la comunidad universitaria porque tuvimos una jornada de 400 personas, discutiendo, disputando en términos políticos pero discutiendo el proyecto”* (IG). Este momento institucional es sostenido durante el año 2012 e interrumpido por una situación ajena a la universidad que coloca otras prioridades en la agenda: la inundación del 2 de abril del año 2013. La ciudad se vio transformada de una noche a una mañana y nuevamente provocó en la universidad un cimbronazo del estilo de lo que fue el 2001 en el inicio de la serie temporal analizada. 🌧 Si bien los alcances son diferentes, la interpelación que sufrió la universidad fue muy significativa, hasta el punto de haber logrado instalar una articulación entre diferentes áreas para dar respuestas en múltiples niveles, desde la organización de tareas de distribución de alimentos, vestimentas y elementos de limpieza para los inundados, como en el diseño de proyectos de investigación y extensión que por primera vez se ordenaban en conjunto en función de un orden superior y externo: la inundación. *“De alguna manera quedo trunco a partir de la inundación del 2013 y las lógicas políticas de la universidad no nos permitieron avanzar mucho más en lo que teníamos pensado en ese momento”* (IG). La última parte de la cita conecta nuevamente con las alternativas

institucionales de posibilidad que se hacían referencia en párrafos anteriores y que será una constante organizacional en el recorrido de todo el período analizado, la presencia de resistencias a los diseños propuestos y la necesidad de administrar esas tensiones como parte de la gestión cotidiana en este espacio de planificación de la política de extensión.

✿ *“El segundo período fue más complejo. La estructura política de gestión de la universidad primo por sobre las prioridades de la extensión propiamente dicha, así y todo, se fue madurando, se fueron dando más individualmente dentro de las facultades, en sus propias dinámicas, se avanzó en las discusiones sobre la sistematización de las prácticas extensionistas, en curricularizar la extensión y lo que significa hacerlo”*(IG). La afirmación muestra de manera clara la estructura de la universidad, en particular del gabinete de la presidencia, como un espacio complejo, resultante de un sinfín de variables con explicaciones técnicas y también políticas que hacen que la gestión en los equipos sea un desafío. Así como en el primer período el Secretario marcaba como un logro el haber constituido un equipo sólido desde lo multidisciplinario, en este caso la tensión no solo es explicada en esta cita, sino que el último Secretario de la serie, desde una perspectiva de análisis alude a esa tensión manifestada. *“Una de las cosas que más tuvimos que aprender a nivel de la gestión para articular y convivir, fue quizás, la forma en la cual funciona la gestión en Presidencia, donde confluyen trayectorias diversas de distintas facultades incluso de pertenencia política muy distinta. Acá hay una construcción de consensos distinta, con otras lógicas, a veces nos sale mejor y otras no tanto, pero siempre tratamos de buscar, ordenarla en función de los objetivos planteados (LQ). Este armado organizacional es la piedra angular de la calidad de este nivel de diseño, ya que lo que aquí se propone, lo que aquí se diseña, impacta en forma directa junto con lo que sucede en el Honorable Consejo Superior y las Unidades Académicas en la calidad de la política propuesta. Tres de los cinco entrevistados*

hacen referencias sobre el contexto actual (año 2018) para el diseño e implementación de las políticas de extensión, máxime teniendo en cuenta que la UNLP está transitando el inicio de su período de gestión 2018-2022 que si bien no forma parte del análisis si constituye un momento de vital importancia para la vida institucional. *“Este es un momento donde estamos eligiendo acentuar un perfil de la extensión donde la universidad necesita validarse como institución formadora y eso significa mucho más que educadora de educación de grado. Formadora ciudadana, constructora de oportunidades para todos los sectores sociales y todas las franjas etarias. Eso arma un mapa distinto”* (FT). Esta afirmación coloca un escenario de contexto interno propositivo y de cara a un desafío en los inicios de una gestión, política que es retomada por el secretario y la prosecretaria de extensión del último período analizado, ambos integrantes del gabinete para el nuevo período de gestión 2018-2022 del entonces Secretario de Extensión período 1998-2004, actual Presidente de la UNLP. *“Me parece que de alguna manera sentamos las bases para lo que viene ahora, iniciada la gestión 2018-2022, en donde de alguna manera me parece que está cristalizando nuevamente todo ese proceso de acumulación que se fue dando más suelto, en algunas discusiones más orgánicas, donde me da la impresión que desde la Secretaria podemos volver a encausar algunos debates”* (IG), *“Hoy estamos en un momento que me parece que hay una tarea para dar un salto cualitativo colectivo. Volver a amalgamar”* (LQ).

A modo de síntesis podríamos decir, que el contexto interno tiene una doble dimensión: la articulación/tensión con los otros miembros de gabinete en coordinación horizontal con sus pares y en coordinación vertical con las Vicepresidencias y Presidencia y las unidades organizativas de la Secretaria por un lado y el vínculo con las unidades académicas por el otro. Esta situación marca una clave de comprensión que abarcará

el análisis de todo el período. Desde la Oficina del Secretario el manejo de la tensión-coordinación con estos actores, será un factor determinante en la comprensión de los pisos y techos en la construcción de políticas este nivel organizativo. 🍃

Alcances de la extensión: La conceptualización y la definición de las prácticas de extensión es un factor fundamental por el rol que tiene la Oficina del Secretario en el diseño de las políticas y es en este sentido un desafío central trabajar en lo que Matus denomina como hemos visto las macro prácticas de trabajo. Es sin dudas un factor estratégico con impacto directo en uno de los puntos teóricos centrales de esta tesis: la capacidad de gobierno. Hay un dato significativo que es que no se les preguntó a los entrevistados en forma directa por la definición de extensión, si por qué tipo de prácticas eran o son representativas de la extensión en la UNLP, solo en dos de los cinco casos hubo una construcción conceptual al respecto. Nuevamente aparece una temporalidad vinculada a la mirada retrospectiva y a la necesidad en algunos de los entrevistados de marcar una comparación con lo que ahora sucede o podría suceder en términos potenciales. *“La visualización en la década del 90 era que la extensión era la pata corta del modelo universitario reformista. No estaba definida la extensión. Era una época donde los proyectos de extensión eran proyectos de investigación acomodados, los que fracasaban en los subsidios de investigación, se presentaban en extensión, pero en esos casos, la mentalidad del docente aspirante, no era extensionista, era de investigación y transferencia en todo caso”* (FT). Esta reflexión marca una situación en la cual la UNLP se encontraba, por un lado con que la extensión desde lo formal estaba vinculada a los orígenes de nuestra universidad pero no había sido institucionalizada con la misma contundencia que las otras funciones, y por otro lado un vacío no solo normativo sino conceptual que convertía a la extensión en un reservorio de

todo un poco. El prosecretario de extensión del período 2004-2010 lo plantea con claridad. *“La extensión en la universidad era como la pata renga de la institución en términos de la triada famosa de enseñanza, investigación y docencia. Todo lo que no era docencia e investigación era extensión. Se mezclaba la transferencia como figura de trabajo a terceros pero estaba adentro”* (DD). Esta marca de origen era registrada y en parte lo que pareciera constituir una fortaleza se convierte en debilidad, ya que era necesario modificar concepciones que se arrastraban desde hacía muchísimo tiempo. En este sentido siempre aparece el diálogo con universidades más nuevas como UNA y la UNAJ que han nacido al calor del territorio y los problemas de los ciudadanos que colaboraron en que ellas mismas existieran. *“La extensión siempre fue una pata que se definía progresista y comprometida de la universidad pública desde sus inicios pero nunca tuvo una manifestación clara. Por eso se recostó en lo cultural, en las conferencias. La extensión siempre estuvo muy atada al voluntarismo. La condición extensionista cuando empezó a tener un carácter político fue un carácter solidario pero que no tenía remuneración, no sumaba a una mayor dedicación ni a la actividad integral del docente salvo en estas facultades donde o era difusionista o tenía una vinculación desde lo productivo”* (FT). Para terminar de presentar el cuadro que desde la Oficina del Secretario se veía en esas décadas, se reconocía en las prácticas lo que ya se estableció en el contexto: la diversidad de recorridos y alcances que las prácticas tenían en las facultades y constituían el espacio situacional en el cual habría que basarse para definir los alcances de lo que la UNLP entendería por extensión. *“En esa época, hace dos décadas atrás el extensionista, salvo perfiles como en agrarias o en veterinaria, donde estaban vinculadas a la relación del productor con la academia, el extensionista tal como lo vivimos en el devenir de las dos décadas siguientes, de trabajar en los barrios, de involucrarse con los sectores más necesitados y más vulnerables, de tratar de*

nivelar la sociedad, eso no formaba parte de esa cultura, en todo caso algunos síntomas asistencialistas, difusionistas, la difusión para muchas facultades era parte de la extensión, el museo, para el observatorio, ese era su concepto absoluto, de hecho hasta el día de hoy sigue pesando fuertemente” (FT). Un hito reconocido como hemos visto, fue la reforma del Estatuto, y en este sentido hay percepciones diferentes de quienes compartieron mandato en el período 2007-2010. “La doble vía es una aspiración. Había que escuchar. No ir. Se discutía en ese momento cuando se define el artículo 17 del Estatuto de la UNLP que había que dejar de ir como iluminados y poder escuchar a la gente” (DD) Esta visión supone que la incorporación estatutaria de la doble vía de la extensión era una señal para la comunidad académica en el sentido de fortalecer la idea de romper con el modelo extensionista tradicional y consolidaba la idea de una nueva forma de hacer extensión. 🌿 En cambio para el Secretario, la normativa es casi acción, es política manifestada en la propuesta de organigrama que la Oficina del Secretario diseño para el período 2010-2014. “Nuestra gestión nació de la reforma del Estatuto. Fuimos parte de la redacción de nuevo artículo y fuimos parte de la decisión de jerarquizar la función de la extensión. Las cuatro líneas estratégicas las definimos con posterioridad a que se definió por unanimidad en la Asamblea Universitaria que la extensión pasaba a formar parte como función estratégica en el mismo nivel que la investigación y la docencia” (MB). La reflexión como anticipamos se torna en uno de los entrevistados, definición y alcances, marcando un piso de desafío para el período 2018-2022 en su calidad de entrevistado por haber estado en la Oficina del Secretario, pero desde su posición actual que es, siguiendo con las figuras matusianas, la Oficina del Presidente. “O todos adentro o todos afuera, o sea no estamos en distintos lugares, sino no hacemos extensión, estamos haciendo solidaridad, para mí la solidaridad tiene que ser un valor a superar” (FT). Esta reflexión encara derecho para la doble vía,

materializa en el discurso la concepción de la extensión estatutaria en diálogo con sus reflexiones sobre la extensión del período donde inicia su gestión en el final de los 90. Y en ese camino muestra una idea de sociedad, un contexto más amplio desde el cual se comprende el concepto de doble vía defendido *“Nuestro objetivo es una sociedad más igual, donde en todo caso cambie la dimensión de lo que es ser hoy solidario. Un valor que le exigimos a los privilegiados respecto de los necesitados. Para eso estamos luchando, para eso estamos trabajando, el termino no lo vamos a borrar del diccionario, ser misericordioso ya en si es una definición de diferencia. Nosotros estamos buscando la igualdad”* (FT). El Secretario del período 2014-2018, recientemente asumido para el 2018-2022 acerca una descripción de las prácticas actuales que desde su perspectiva muestran algunos ejemplos de que es hoy la extensión. *“Tenemos desde las prácticas más concretas como el mapa de odontología con 42 puntos de atención, todo lo que hace la Facultad de Veterinaria con castración. Medicina con nutrición, sobre todo con los preadolescentes, proyectos que son emblemáticos. Todo lo que tiene que ver con la promoción de derechos, lo que desarrolla NR en términos de educación física para los pibes. Las jornadas de educación física en el Campo de Deportes de la UNLP. Hay cantidad de proyectos emblemáticos, todo el trabajo que tiene la Facultad de Humanidades y Periodismo con adultos mayores, hay más facultades, no quiero ser injusto, es mucho”* (LQ). Para concluir la mirada de la Oficina del Secretario sobre los alcances actuales del concepto de extensión, el actual presidente de la UNLP vuelve a marcar la cancha, elevando el desafío de la apuesta de este momento histórico para nuestra universidad. *“La extensión universitaria cuando uno transforma el campo y dice bueno no, la universidad no solamente es instrucción académica, sino que es intercambio de saberes, reconocimiento de cultura que significan saberes que se mezclan con los nuestros”* (FT) por lo que ese intercambio tiene una significación directa en el sentido de

la universidad. “Nos interesa que esa condición de vínculo que tiene como objetivo sumar conocimientos que objetiven, que generen oportunidades, que faciliten la inserción social, como grupo natural de pares, de iguales, y lo que estamos virtualizando son los bordes de la institución, de una institución sin borde para lograrlo” (FT). La afirmación sin dudas una evocación a otro tipo de organización, de una institucionalidad que requiere de otros paradigmas para pensarla, un tipo de construcción donde se reconozcan no solo los actores legitimados desde las organizaciones clásicas, sino un tipo de organización que reconozca e integre institucionalidades incipientes. ¿Qué significa una institución sin bordes? ¿Cómo esa definición se materializa?, y concluye su reflexión con un llamamiento a dejar atrás la solidaridad como el concepto rector de la extensión, “Sino, soy generoso, te dejo entrar, otra vez la solidaridad, no, vamos hacia una cosa más profundo, esto es mío y es tuyo, yo te enseño y aprendo y con eso yo me nutro y vos te nutrés y los dos tenemos más posibilidades de convivir” (FT). Los alcances de la extensión en esta afirmación parecieran apostar a los ecos transformadores que supimos conseguir al menos en dos momentos marcados por ellos en sus relatos, los inicios de la primera y segunda década. En clave de ir construyendo una reflexión concatenada que nos marque el perfil de la Oficina, cerramos este segundo eje analítico con una definición de extensión para el momento actual construida a partir de un diálogo con las definiciones que caracterizaban el inicio de la serie analizada.

Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación: Solo dos entrevistados aluden en forma directa al concepto de planificación, sin embargo lo hacen de manera diferente. En ambos casos se les consulta sobre prácticas de planificación de los extensionistas, y en el caso del primer entrevistado se agrega la pregunta

sobre su propia concepción de lo que es la planificación⁴³. Como hemos visto, la categoría planificación es central para esta tesis, ya que en ella se sostiene la hipótesis principal de nuestro trabajo, adhiriendo a un tipo particular, (la PES) que entendemos impacta de manera positiva en la concreción y/o sostenimiento de la doble vía que la definición estatutaria de la extensión propone. En este sentido aparece una primera tensión conceptual entre ambos entrevistados, ya que en el primer caso se afirma que el extensionista típico no planifica y en el segundo caso se afirma que sí. *“Yo no reconocí ni reconozco en el extensionista medio una vocación planificadora, no lo invalida como constructor de un buen proyecto de extensión coherente con su ideología, coherente con la figura del modelo de universidad que nos interesa defender e insertar en la sociedad, pero no está devenido de un plan, en todo caso está en sintonía con el plan de la universidad de asignarle estos roles a la extensión”* (FT). Esta definición encierra uno de los puntos centrales para esta tesis, solo hay planificación si hay concatenación de política, sino estamos hablando de un tipo de operación más vinculada a la programación (Testa: 1995). Esta es una de las confusiones principales cuando se habla de planificación, que se junta con otra que es absolutamente corriente y se encuentra instalado en la mayoría de los profesionales universitarios y de espacios gubernamentales. La eterna confusión entre la planificación y formu-

43 - En la persona de Fernando Tauber se conjugan dos características que se consideran dato significativo para esta investigación. Por un lado su vinculación directa con las políticas de extensión. Secretario del área, Secretario General de la UNLP a cargo del proceso de debate de la reforma del estatuto 2008, Vicepresidente del área institucional de donde depende la Secretaría de Extensión, Presidente de la UNLP. Cargos ocupados en forma ininterrumpida en los últimos veinte años. Por otro su carácter de responsable del plan estratégico de la UNLP desde el año 2004 hasta la actualidad. Cabe destacar su formación disciplinar tarea docente de grado y posgrado en temas de planificación y su desarrollo en el campo de la planificación estratégica participativa, propuesta en la que retoma categorías de la planificación estratégica situacional en el marco de haber participado de los seminarios presenciales de formación en el tema impartidos por el Prof. Carlos Matus en nuestro país en la década de los 90.

lación o diseño. La concepción que comprende al proceso de planificación como un sinónimo del primer momento donde un plan, programa o proyecto se formula. En ese instante de barullo radica uno de los problemas centrales de nuestras organizaciones: nos olvidamos de la mitad de la definición que nos propone Matus para definir la planificación. Nos olvidamos la parte del *preside*, solo dejamos la primera parte y entonces comprendemos que la planificación es un cálculo que precede (y no precede y *preside*) a la acción. *“Lo que veo es esta, no sé si decirle tensión, que está entre lo que un extensionista escribe o desarrolla en la propuesta del proyecto, cuando presenta un proyecto, donde en general hay una planificación con objetivos, temporalidad, herramientas, que muchas veces trasciende la posibilidad del recurso propiamente dicho que esta pre planificado para financiar ese proyecto”* (LQ) En la afirmación puede inferirse esta concepción disociada que termina de entenderse con el final de la reflexión. *“y otra cosa es después cuando ese proyecto se lleva a la práctica y el contexto condiciona al proyecto o los actores con los que interactúan para desarrollar el proyecto resignifican al proyecto o alguna coyuntura determinada modifica el proyecto, entonces la planificación es parcial”* (LQ). El análisis de esta reflexión es sin dudas un ejercicio clave para comprender los modos en los cuales los extensionistas, pero también los funcionarios planifican: formulan en un documento denominado proyecto un conjunto de dimensiones que pocas veces tiene que ver con lo que en la realidad y en el proceso de implementación sucede, al separar las etapas de formulación con la de ejecución, se tornan mundos irreconciliables desde el cálculo de la planificación, por eso y solo por eso aparece la palabra *parcial*, hay una idea de incompletud de un todo que no se alcanza a comprender. Aquí es donde aparece la necesidad de incorporar al relato la segunda respuesta del primer entrevistado, donde incluye el movimiento y la retroalimentación entre esas dos instancias que para la planificación normativa son etapas y

para la planificación estratégica son momentos, dando la idea de retroalimentación. *“El concepto de planificación estaba asociado al de gestión, nunca entregamos un plan sin quedarnos. Siempre tratamos de pensar la concepción holística entre política, planificación, gestión y comunicación”* (FT). El entrevistado profundiza el modo en cómo estos elementos explicitados se vinculan. *“Son vasos comunicantes y el crecimiento sin el otro los invalida. Creemos en un camino de la práctica a la teoría, un camino de escuchar a la sociedad, aprender de todos, sintetizar ese aprendizaje y de ahí hacer una construcción de respuesta que construya el discurso”* (FT). Nuevamente el entonces inquilino de la Oficina del Secretario, actual inquilino de la Oficina del Presidente sube el nivel de la apuesta. Propone un tipo de planificación que retroalimente diseño con gestión, que sea capaz de sintetizar política y técnica en el marco de un proceso comunicacional que sea capaz de construir teoría a partir de la práctica. Es sin dudas un piso más que desafiante para pensar en que la Planificación Estratégica Situacional pueda aportar a la consolidación de este tipo de prácticas de planificación entendiendo que en su caso por el uso de las categorías y el modo de pensar la planificación está al menos en una misma sintonía epistemológica que el marco teórico de esta tesis. 🌿 La otra referencia sobre el termino aparece en la siguiente reflexión: *“Me encontré una buena planificación no solo en términos del Plan Estratégico sino una buena planificación en términos de trabajo, más palpable, más cotidiano y sobre todo un equipo consolidado con las características de un equipo que viene trabajando hace un tiempo juntos”* (LQ) Esta reflexión es clave para pensar el concepto y las prácticas de planificación, ya que hace referencia a un dato que en Secretario de Extensión 2007-2014 mencionaba, la relación directa entre la conformación de los equipos de trabajo, los sistemas de trabajo instalados y la calidad de la planificación que se propone y se sostiene. La consolidación de los equipos y la instalación de sistemas de planificación en una organización,

son operaciones que demandan tiempo, diseño y direccionalidad. Y de eso se trata la Oficina del Secretario. Nuevamente, es el responsable de proponer, junto a su equipo de un sistema de macro prácticas de trabajo que sean orientadores de la política de extensión en dialogo con el resto de los actores del sistema.

Modos de entender la participación/vinculación con la comunidad: Los modos de comprender la participación o la vinculación con la comunidad aparece en la totalidad de los entrevistados, sin embargo nuevamente podemos a partir de los relatos reconstruir como fue el proceso en estos veinte años, que se caracterizó por su gradualidad y corrimiento de límites que evidentemente tienen su grado de contradicción para el sistema universitario. Yo lo sabemos porque nuestro marco teórico indica que nunca se avanza recto, siempre es por aproximaciones sucesivas, y en estos trayectos donde la imagen objetivo se mueve y se desdibuja, siempre hay que estar atentos a los desvíos tácticos que nos pueden llevar sin que nos demos cuenta a perder el rumbo (Matus, 1987). Las narraciones permiten ubicar cinco hitos diferentes en esa relación. En clave retrospectiva el primero en el primer período de gestión 1998, donde la relación con la comunidad se instala como una política de la universidad. *“Cuando empecé la gestión le pregunte a Luis Lima, presidente de la UNLP en ese momento que pretendía que hiciera de la extensión, me dijo: -ponga la universidad en la calle- y en ese marco empezamos a tener vínculos con los barrios”* (FT). El segundo hito aparece vinculado a la reforma del estatuto, en el tercer período de gestión 2007-2010 donde se sostiene que las prácticas de extensión, los proyectos, estarían en vinculación con la comunidad. *“La reforma del estatuto significo mucho trabajo. Se hicieron talleres. Se trabajó escuchando a mucha gente. No alcanzaban las puertas abiertas, no alcanzaba con ir al barrio, había una decisión de aprender del saber popular”* (DD)

y aparece en los relatos del entonces prosecretario el clima institucional en el cual se diseñó lo serían las Bases para la Convocatoria Ordinaria a proyectos de extensión. *“Cuando se reforma la normativa y se aprueba la Convocatoria Ordinaria se hizo hincapié en la importancia que la comunidad estuviera involucrada en el proyecto. La página de firma, los avales tenían ese sentido. Sin embargo la participación de la gente era simbólica, había una mirada académica en la evaluación. Se ponderaba más la presencia de las facultades que los avales”* (DD). El tercer hito aparece al inicio de la cuarta gestión donde el entonces Secretario de Extensión describe lo que sería uno de los eventos más significativos que mostró en la práctica como ese equipo de gestión fue capaz de diseñar e implementar una acción que mostrara un modelo de planificación de la política extensionista. *“Y se produjo ese maravilloso evento de la Universidad en el Bicentenario⁴⁴ que hicimos juntos, donde terminaron de expresarse esas líneas en*

44 - En el marco de los festejos por el Bicentenario, en el año 2010 desde la Presidencia de la Nación se invitó a las universidades a realizar una serie de eventos. En el caso de la secretaria de extensión de la UNLP se inició un debate en el equipo sobre la importancia de mostrar la extensión. De hacer un evento donde se pudieran conocer los proyectos y lo que se hacía. Se debatió mucho y llegamos a la conclusión que no podíamos romper la lógica de que la extensión no podía mudarse, tenía que mostrarse ahí, donde ocurría, y no poner el acento solamente en la comunicación de lo que allí ocurría, sino en hacer pensando en que fuera lo que siempre se hacía o una instancia de celebración donde poder utilizar recursos para hacer algo. Así ideamos desde el equipo de la Secretaria las 200 acciones en el Bicentenario. Un esfuerzo colectivo increíble donde se construyó una agenda con actividades en los barrios con los actores territoriales que fueron desde el desmalezamiento comunitario de un terreno para construir una plaza, hasta talleres con niños, adolescentes y atención odontológica y de atención primaria. Fue un punto de inflexión en la creación de mística como secretaria y en los vínculos con los entonces secretarios y secretarías de extensión que en su totalidad se entusiasmaron con la idea. La operación Bicentenario se completaba con equipos del entonces naciente canal universitario que iban registrando y editando para que pudiera verse en una pantalla gigante colocada en la puerta de presidencia de la UNLP lo que iba ocurriendo en el territorio. En ocasión del cierre, se invitó a los barrios que acudieron masivamente y por primera vez se utilizó el patio del Edificio de Presidencia para festejar juntos. El catering fue provisto por organizaciones sociales que pertenecían al Consejo Social. Para muchos era la primera vez que entraban a la universidad.

los términos que las concebimos. La posibilidad del Bicentenario fue mostrarnos. Se vio y cambió la visión de buena parte de la comunidad platense sobre la universidad hoy” (MB). En esta misma línea de tiempo, aparece en el relato de la entonces Prosecretaria de Extensión, reforzando la idea de clima institucional propicio para la transformación estructural que se evidenciaba en esa época que se constituye en otro marcador central para identificar las dimensiones institucionales que tienen que existir en el modelo de planificación que se proponga para que la doble vía tenga posibilidades. “El siguiente escalón, que además lo fuimos elaborando juntas fue el tema de como la comunidad formaba parte de la decisión en el inicio. Como dejábamos de ser los iluminados que íbamos aun con nuestras mejores intenciones a los distintos territorios y empezábamos a construir la agenda con la comunidad” (IG) Esta es la operación clave para poder materializar lo que el actual presidente proponía en su definición de la extensión, como concretar la interfase entre la universidad y la comunidad. Como lograr institucionalizar un dispositivo que superara la fase declamativa para pasar a la fase de institucionalidad legitimada. De alguna manera la frase siguiente en la misma funcionaria, anticipa al lector que no fue tan sencillo, y que los tiempos marcados desde la comunidad universitaria serían más lentos que lo que se hubiera querido desde los inicios de esa gestión donde la Oficina del Secretario era habitada por un equipo de trabajo que aún con discusiones, era capaz de marcar una direccionalidad clara en los diseños que proponían, en cuyo ámbito se diseñó la Convocatoria Especifica. “ Fuimos avanzando, no como nos proponíamos al principio, pero si a partir de pequeños mojones, en una dirección que dejara de ser opcional la interacción de los equipos y la consolidación de dispositivos, fundamentalmente los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria y desde la influencia del Consejo Social empezar a cambiar la mirada al menos en un porcentaje de alguna manera de como tenía que ser ese vínculo y cuál

era el rol y el respeto que merecía el actor comunitario en función de lo que estábamos pensando” (IG). El último hito registrado en las entrevistas lo constituye el desafío actual (2018) donde nuevamente aparecen las propuestas de los actuales responsables de la política de extensión que los encontró a ambos en la misma Oficina del Secretario aunque en tiempos históricos diferentes. *“La semana de la promoción es adentro de las facultades y se invita a todos los vecinos, vecinas, compatriotas, alumnos, docentes y en la jornada territorial nos encontramos en algún barrio de la Ciudad de La Plata y tratamos de hacer una puesta en común con muchos, no todos, de lo que se desarrolla en el marco de las trayectorias y convocatorias que nosotros trabajamos cotidianamente”*. (LQ) La descripción de la actividad, que en algún punto rememora el evento del Bicentenario enunciado en párrafos anteriores, muestra la centralidad que tiene el territorio para la política extensionista del período 2014-2018 con perspectiva de continuidad en tanto practica a partir de la continuación de la gestión del Secretario. Sin embargo, irrumpe en términos conceptuales nuevamente una afirmación que vuelve a colocar un piso de discusión alto en términos de desafíos. *“Toda la voluntad es que la doble vía sea. El ciclo natural que se está produciendo en la universidad y la vocación de la universidad es naturalizarse en el medio”* (FT) La frase instala una agenda de cara a un nuevo período, voluntad y vocación, términos que marcan un camino y requieren de la fuerza multiactoral para que el discurso se convierta en curso. Y en este sentido la frase se completa, dando pistas de cómo puede ser ese tránsito de doble vía. *“Y eso es que no solamente tengamos las puertas abiertas, desde ya, pero las puertas abiertas para entrar y para salir. Si antes teníamos el pudor que la universidad tiene que salir, -ponga la universidad en la calle- ahora eso es relativo. Si si, desde ya, salimos y también queremos que vengan. La universidad no es el adentro y lo otro es el afuera. Nosotros somos una estructura tan abierta que en todo caso somos techo, un cobijo, techo entendido*

como cobijo” (FT). La Oficina del Secretario desde los relatos del pasado y del presente se convierte en un espacio de motivación para el diseño de políticas que sean capaces de interpretar los desafíos de la historia y estar a la altura de conducirlos. Será insumo imprescindible para concluir nuestro análisis de este nivel de planificación, prestar atención en cómo estos actores conciben y transitaron el momento de diseño de la política.

Modelos y/o prácticas de diseño de política: Entendemos al diseño como uno de los momentos clave en un proceso de planificación. Es el espacio temporal-institucional donde cada funcionario tiene su oportunidad de mostrar y proponer la política, es un momento sumamente revelador para comprender los pisos y techos que cada actor tiene en su propia formación, experiencia y capacidad para conducir el proceso que le toca en suerte. Es un excelente analizador para comprender la capacidad de comprensión y manejo de los planos para la planificación en el corto, mediano y largo plazo. Este nivel de macrodiseño se constituye entonces en un analizador de las características del líder para encarar proyectos. “En ese nivel más alto las exigencias son mayores y reclaman capacidades políticas para ver más allá de la curva, concebir proyectos que se anticipen al presente, experticia para el manejo de herramientas de gobierno, capacidad para innovar sus herramientas de trabajo, visión para explorar más allá de donde hay caminos conocidos y creatividad visionaria” Matus (2008:28). Los relatos muestran una gran cantidad de diseños, de acciones emprendidas por cada uno de los inquilinos de la Oficina del Secretario de alcance diverso, siguiendo la cita del párrafo anterior, algunos diseños son innovadores y se vinculan rápidamente con un tipo de visión que ve más allá de la curva, y en otros casos las propuestas acompañan a diseños ya instalados. También aparecen escalas diferenciadas, algunas propuestas de diseño son sistémicas, en tanto se pre-

ocupan y ponen en juego una idea y una práctica de extensión, tensionando a la organización en clave planificar la política como un todo situado y no como una serie de acciones que funcionan de manera independiente. Vuelve a aparecer la tensión que identificamos en la dimensión de la planificación. Programación de actividades vs planificación de políticas. En este sentido estamos en condiciones de afirmar que las políticas públicas se diseñan en Oficinas de distintos tipos donde se sientan diferentes tipos de líderes que en distintos momentos posibilitan o imposibilitan que la calidad de las organizaciones avance. “El cabecilla es un portador de necesidades, el político es un conductor que conoce el camino, el estadista es un creador de caminos” Matus (2008:28). Se considera sumamente relevante encontrar en estas categorías el tipo de líder se ha sentado en los distintos momentos, ya que ello es sin dudas un aporte a seguir profundizando el desarrollo de esta tesis y una vez más dar testimonio de la importancia del epígrafe que inicia el documento. Necesitamos revisar nuestra historia reciente para no repetir errores que nos llevaran a puntos de amesetamiento por toparnos dos veces con las mismas piedras. *“Empezamos a balbucear una idea de vincular a la universidad con el medio. En el conjunto de los programas que definimos había uno que estaba vinculado a los proyectos de extensión, otro era el Observatorio de Calidad de Vida, donde involucramos a la totalidad de las unidades académicas tratando de aportar a una visión más precisa de una universidad con el comportamiento del territorio, las poblaciones críticas, las concentraciones, la falta de servicios, la condición ambiental”* (FT). Aparece en la frase un momento constitutivo donde se vincula a los proyectos, a los equipos de las facultades a abordar problemas presentes en el territorio en un lapso de tiempo que ya ha cumplido veinte años. Pareciera ser que el trabajo por problemas vinculados al territorio es un ingrediente del diseño de la política que ha acompañado a la Oficina del Secretario desde

hace ya dos décadas. *“Teníamos un programa de Apoyo a los municipios, de capacitación, Pública y Privada, esto devino en capacitaciones que se sostuvieron más de una década de Alta Gerencia Pública, de formación de concejales y equipos municipales, aportamos a la problemática del desarrollo local”* (FT). El entrevistado define en la cita las diferentes propuestas que tenían en función de un tipo de población objetivo vinculada a las organizaciones gubernamentales, y coloca allí un punto de articulación con el afuera de la universidad. *“era una forma de dar los primeros pasos en esto de poner la universidad en la calle, con las herramientas que mejor sabíamos manejar. Nosotros veníamos de una actividad como planificadores de una actividad muy fuerte en el territorio”* (FT). Aparece fuertemente la capacitación como elemento central en la estrategia de extensión, sin dejar de resaltar el nombre de los cursos para equipos municipales que era la propuesta desarrollada por Matus en la década del noventa hasta su muerte en el año 1998, en donde se formaron cientos de funcionarios de las áreas de planificación de políticas públicas de nuestro país y países de América Latina⁴⁵. Y aparece también la influencia de las trayectorias anteriores para la direccionalidad de las propuestas de diseño de quienes tienen la responsabilidad de conducir los procesos. *“Fundé un proceso que continuo Diego Deluchi, Marcelo Belinche, Leandro Quiroga y ustedes. No se produjo corte desde que me fui hasta hoy”* (FT) Esta afirmación marca una orientación y el sostenimiento de una política que reconoce las diversidades pero marca una línea de continuidad, este es otro factor fundamental a la hora de comprender que los problemas de hoy solo pueden ser comprendidos desde la articulación de los planos temporales propuestos por la Planificación Estratégica Situacional, comprender el hoy desde el análisis del pasado y la comprensión del futuro. En el

45 - Como hemos planteado consideramos una fortaleza que Tauber haya participado y replicado los cursos que Matus impartía ya que visibiliza las influencias del pensamiento de la Planificación Estratégica Situacional y el impacto en los diseños e implementación de la política en la UNLP de los últimos veinte años.

segundo período aparece como un punto de diseño fuerte la apuesta a las modificaciones normativas que posibilitaran las nuevas prácticas extensionistas, en este sentido al afirmación del entonces prosecretario marca la contundencia de las decisiones que se tomaron y que como dato más que importante para el análisis, aún se encuentran vigentes *“Las reformas estructurales de ese período de continuidad fueron las mayores dedicaciones, el ordenamiento de la convocatoria, la creación de la figura de las becas estudiantiles y la reforma del estatuto”* (DD). Otro punto a destacar, porque constituye en el período en donde la Ordinaria se aprueba, un antecedente para la aprobación de la Específica, es la aparición de la figura de los CCEU como propuesta de diseño de la política desde la Oficina del Secretario. *“El concepto de los Centros Barriales fue el otro pilar conceptual. En su momento fue un convenio con la Federación de Instituciones. La idea era la institucionalización de lugares físicos para poder tratar de darle a la universidad presencia, concreción territorial, que la universidad esté en el barrio, darle instrumentos a la gente, dar anclaje a algunos proyectos, tratar de capacitar”* (DD). Nuevamente es significativo que la agenda de trabajo con y en los territorios y la capacitación como diseño de política para la vinculación con los sectores populares sea un punto que tiene más de diez años. En el tercer período de gestión, aparece una clave de diseño diferente, el entonces Secretario propone un modo diferente de jerarquización de la política de extensión, rediseñando el organigrama y estableciendo líneas estratégicas como herramienta de diseño de la política. Aparece un vínculo central para la PES que es la alineación del Plan con la estructura organizativa. *“Nosotros esbozamos en el 2009 el proyecto y lo traducimos cuando fue la elección de autoridades para el nuevo período de gestión, cuando llegaste vos con la consolidación de la Dirección General de Políticas Sociales, ranqueamos el área de Cultura con Ricardo Cohen que no fue un personaje casual. Traer un artista plástico de semejante tamaño tuvo que ver con eso y la organización del área de comunicación y medios entendiendo a la prensa por*

un lado y la comunicación por otro” (MB). Aparece en el relato las condiciones de posibilidad que supone un equipo de gestión consolidado y explica por donde pasaba la apuesta temática y sustantiva para planificar la extensión en la UNLP desde la concepción que esa Oficina tenía. “*Las direcciones creadas tuvieron el desafío a partir del 2010 de sostener las cuatro líneas centrales que tuvo la Secretaría. Comunicación y Medios, Arte y cultura, la línea de subsidios y la línea de Políticas Sociales, concebidas como políticas estratégicas de carácter permanente que construyeron un modelo que hoy sigue siendo referencia a nivel nacional*” (MB). La apuesta es a un diseño que consolide políticas de carácter permanente que se encuentren jerarquizadas a partir de la consolidación de áreas en la estructura organizativa de Presidencia. Otro debate que excede a este punto es si ese espacio institucional de la UNLP estaba preparado para que además de la convivencia de áreas de funcionarios, las oficinas administrativas que los acompañaban y el staff de apoyo de la UNLP (área de administración, legal y técnica, personal entre otros) se incorporaran equipos de trabajo numerosos para sostener cuatro líneas de acción que requerían de procesos de gestión con densidad suficiente para empezar a generar los resultados que cada línea proponía. “*Lo que tenía que venir vino. Vino por la jerarquización de las áreas. Yo fui de los que aplaudieron fervientemente la creación de la Prosecretaría de Políticas Sociales y de la Secretaría de Arte y Cultura en el 2014, y aplaudí fervientemente la decisión del actual rector de crear la Prosecretaría de Medios. Creo que la legitimación en el organigrama plantó las herramientas*” (MB). La entonces Prosecretaría de Extensión muestra en sus dichos algunas de las tensiones que aparecieron con la irrupción de estos diseños, que sin dudas fueron innovadores pero tal vez no estaban aún en un tiempo donde fueran aceptados e implementados. “*La concreción de conectar institucionalmente esfuerzos de manera sinérgica entre facultades y pensar como la comunidad formaba parte de la decisión desde el inicio planteo dos desafíos*” (IG). El piso del desafío establecido para la

gestión 2010-2014 fue alto, ya que se venía de un proceso donde cada facultad hacia su propio camino y no existía demasiada práctica de articulación entre facultades desde el nivel de decisión de la Oficina del Secretario, desde donde se había puesto el énfasis en lograr otros avances en el proceso de institucionalización iniciado. Analizando cada uno de los que la entrevistada repasa aparece en primer término el diseño de la Convocatoria Ordinaria *“por un lado que la Convocatoria Ordinaria, que era la que existía en ese momento tenía una mirada vieja de tratar de alguna manera jerarquizar la extensión, haciéndola parecida a la extensión, generando el mismo tipo de herramientas de la investigación pero con mucho menos presupuesto, y eso me parecía que era una debilidad en términos de entender la cuestión”* (IG). Su afirmación coloca una tensión vinculada al diseño de la Convocatoria Ordinaria, a partir de tomar la estructura y la lógica de los proyectos de investigación como modelo, que si lo articulamos con lo trabajado en los puntos anteriores, se presenta como una crítica lógica y atendible. *“Y el otro desafío era definir cuáles eran los instrumentos que permitían incorporar la mirada de la comunidad de entrada sin dejar de respetar las particularidades y las lógicas de una universidad centenaria”* (IG). Tal vez el indicador más claro de lo mencionado lo constituye que aun la Convocatoria Ordinaria no fue modificada y que el proceso de aprobación de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria como veremos en los apartados posteriores tuvo una fuerte resistencia en un gran número de extensionistas de la comunidad universitaria platenense. En el mismo sentido la prosecretaria manifiesta las dificultades que tuvieron con el diseño de la convocatoria de Proyectos de Innovación y Trasferencia que fueron gestionados por el Consejo Social cuando aún dependía de la Prosecretaria de Extensión⁴⁶ a su cargo. *“Tuvimos dos convocatorias de proyectos PITAP. Como experiencia estuvo bien para mí. La primera fue básicamente*

46 - A partir del 2014 si bien se mantuvo la dirección a cargo de Inés Iglesias, paso a depender formalmente del Presidente de la UNLP.

amente equipos de extensión que respondiendo a las convocatorias del Consejo Social le daban una vuelta a proyectos que podrían haber sido de extensión. A la segunda le dimos una vuelta más importante. Fuimos encontrando las preguntas e identificamos dos líneas bien claras en las que necesitábamos desarrollo. Hábitat y RSU. Invitamos a sumarse a varios equipos, sin convocatoria. Nos costó mucho conseguir equipos que entendieran la lógica” Estas afirmaciones colocan en el centro de la agenda para comprender las dificultades ante los diseños de política propuestos, en los equipos de trabajo enmarcados en una cultura organizacional con otras lógicas de trabajo instituidas que los nuevos diseños venían a modificar. En este sentido una última cita permite comprender que estas lógicas no solo están en los equipos de trabajo, sino que forman parte de los diseños institucionales de las otras áreas de presidencia que tienen a su cargo las otras funciones estatutarias, por lo que aparece con absoluta claridad que la gestión 2010-2014 tensionó esos límites entre los avances estatutarios desde lo normativo y lo discursivo y los avances en los diseños para materializar una política que la comunidad educativa en el marco del cogobierno había decidido fortalecer. “Nosotros no podemos plantear ese tipo de proyectos si no comprometemos al resto de las áreas de gestión que deberían estar involucradas en una convocatoria de esa dimensión. Mínimamente a Ciencia y Técnica y Vinculación Tecnológica. Si no tienes los actores correctos comprometidos de principio a fin es una experiencia que va rodando a los ponchazos” (IG).

Para cerrar este apartado, aparece como clave de diseño la propuesta del último secretario designado, quien explica sus desafíos vinculados a tres tipos de cuestiones: una primera de conocimiento del equipo y las políticas de las dos prosecretarías que iniciaban su segundo mandato, “*Me planteé conocer al equipo, tratar de ver, de aggiornar, de buscar puentes entre lo que*

el equipo venía trabajando y lo que yo quería resignificar o revisar en términos de planificación de lo que se venía haciendo” (LQ), un reconocimiento de lo que ya se hacía en algunas de las líneas de políticas que habían sido diseñadas en forma conjunta por el anterior secretario y las entonces Prosecretarías de Extensión y Políticas Sociales para el período 2014-2018 con continuidad de la gestión anterior, “Yo conocía mucho del trabajo que se venía desarrollando dentro de la Escuela de Oficios, y conocía bastante de lo que venía sucediendo en los CCEU. Lo que ocurre en los CCEU es central, nos parece importante para la discusión de las trayectorias en sí mismas. Porque es la territorialidad, es un lugar de encuentro, un lugar organizado y planificado donde finalmente se produce, se concreta esa doble vía, ese dialogo de saberes y muchos de los ejes de discusión donde nosotros teorizamos o discutimos cotidianamente se materializan, toman forma concreta en los CCEU” (LQ) y un conjunto de resultados de política propios que se propuso llevar adelante “Trace objetivos que no estaban en esa hoja de ruta. Uno tiene que ver con la formación en extensión y la institucionalización o la formalidad de esa formación y el otro gran debate, que es algo que no nace con nosotros, que se venía discutiendo, pero tratamos de encausar o atender, tiene que ver con la curricularización o la formación de trayectorias en el curriculum institucionalizadas dentro del sistema” (LG).

Finalizamos el apartado de la Oficina del Secretario con la afirmación de una continuidad en la política del período 1998-2018, que fue profundizando su diseño, intentando correr los márgenes de las prácticas con resultados variables cuando esos límites se tensaban, con dos gestiones que desde la Oficina del Secretario marcaron diseños innovadores que fueron más allá de la curva, una gestión que desde la práctica cotidiana acompañó un cambio normativo que sentó las bases para que la extensión se jerarquizara, y un último período donde el diseño conseguido en el período

2010-2014 se amesetó en términos de diseño y al decir de los entrevistados generó condiciones durante cuatro años para que hoy la UNLP se encuentre en un nuevo momento de acumulación institucional que pueda permitir tomar las decisiones necesarias para seguir profundizando aquellos diseños que fortalecen el proceso estatutario de la doble vía y profundicen la jerarquización de la extensión en tanto pilar estratégico de nuestra universidad.



CAPÍTULO V

La Sala de Situación

277

*“Innovación y radicalismo, versus
gradualismo y tacticismo.*

*Esta es una contradicción tradicional
en cualquier proceso político.*

*Hay una oposición entre la innovación radical
cuyo extremo es la revolución y el gradualismo aplicado
en la maraña del rodeo táctico sofisticado”.*

Carlos Matus (2008:144)

El nombre del apartado remite una vez más a una figura típica de la planificación estratégica, utilizada en diversos ámbitos que van desde los espacios de planificación vinculados a la guerra hasta el modo de nombrar el ámbito donde se toman las decisiones en organizaciones como por ejemplo, el área de la salud donde la figura es regularmente utilizada. El epígrafe nos anticipa lo que allí ocurre, es un espacio donde se toman decisiones en base a una tensión permanente que comprenden los procesos políticos que requieren también de los aspectos técnicos para poder avanzar. La sala de situación en este caso está habitada por consejeros superiores de la Universidad Nacional de La Plata, que integraron la Comisión de Actividades de Extensión Universitarias, y que tomaron decisiones que impactaron y aun impactan en la política extensionista de esta universidad. Sus relatos nos permiten comprender que esta tensión de la que habla Matus en el epígrafe sobrevoló al menos alguno de los períodos de gestión donde algunos de ellos entienden que no se pudo ir más allá de lo que los propios actores universitarios permitieron que se fuera. Como se ha establecido en el apartado metodológico son un conjunto de nueve entrevistas a consejeros de los cuatro estados (profesores, graduados, estudiantes y no docentes) que participaron en alguna de las comisiones de los períodos en los cuales la convocatoria Ordinaria y Específica se diseñaron, aprobaron y se implementaron, por

lo que abarcan las gestiones 2004-2007/2007-2010⁴⁷/2010-2014⁴⁸ y 2014-2018⁴⁹. Como hemos desarrollado en el marco teórico, La Sala de Situación es uno de los dispositivos de la dirección estratégica que colaboran en mejorar la calidad de la Oficina del Presidente. Constituye uno de los pilares del apoyo a la toma de decisiones y tiene por función ser soporte tecnopolítico en el ejercicio de responsabilidad para lograr un piso mínimo de calidad en el proceso deliberativo que antecede a las decisiones, denominada en un principio Sala de Situación para luego ser reemplazada por una denominación que fuera más inclusiva que la idea de comité de crisis, que fue el sentido original del término. De esta forma en la propuesta de la Planificación Estratégica Pública, se terminó denominando Sala de Gestión Matus (2008:162). El dato notable, o significativo es que uno de los dos espacios en los que se han reunido las distintas comisiones a lo largo de los últimos veinte años en el edificio de Presidencia de la UNLP (el otro es la Sala de Consejo Superior) se la denomina informalmente Sala de Situación. Si bien no es estrictamente homologable ya que el sistema de cogobierno universitario reconoce en el pleno del Consejo Superior, conformado por los consejeros de los cuatro estados y representantes de distintas institucionalidades de la UNLP, la potestad para la toma de decisiones, veremos en las entrevistas que la comisión funciona en vinculación directa con las áreas ejecutivas de la Presidencia de la UNLP. En algún sentido podría pensarse

47 - Alejandro Verano (AV). Decano Facultad de Periodismo y Comunicación, Pablo Cincotta (PC). Decano Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, Adriana Boffi (AB). Profesora Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Jorge Puppo (JP) estudiante Facultad de Ciencias Exactas.

48 - Adrián Brunini. (ABR) Decano Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, Glenda Morandi (GM). Profesora Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

49 - Ramón Cieza (RC). Graduado Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Carlos Pettoruti (CP) Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Mario Almanza. No docente. Presidencia

que hay una relación que recuerda al vínculo entre el poder legislativo y el poder ejecutivo de nuestro país. Sin ánimo de realizar generalizaciones rápidas, sino en establecer ciertas resonancias institucionales es una clave de análisis posible para la lectura de las entrevistas, por lo que el juego propuesto al lector es comprender que la Sala de Situación está íntimamente relacionada desde la vinculación institucional que el cogobierno universitario plantea con la Oficina del Secretario que hemos caracterizado en el apartado anterior. Por lo que se sugiere la lectura en clave epocal, para que se puedan empezar a establecer las diferentes aristas del proceso mediante el cual se configuró la política extensionista de la UNLP y en ese marco los procesos de diseño e implementación de las Convocatorias Ordinaria y Específica. Las entrevistas serán presentadas por período en el que cada comisión trabajo, en función de las categorías que ordenan y presentan los relatos: Contexto institucional interno y externo de la UNLP, alcances de la extensión, referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación, modos de entender la participación/vinculación con la comunidad y modelos y/o prácticas de diseño de política. En este caso las reflexiones son con alguna excepción circunscriptas a las categorías de contexto y de diseño, que en este caso aparece como agenda de temas para la toma de decisiones, lo cual marca un punto clave en el proceso de análisis de las prácticas de diseño e implementación sobre las políticas vinculadas a las convocatorias. Previo a cualquier diseño tiene que estar instalado en la agenda un tema para poder ser problematizado y tenido en cuenta. Si no entra en la agenda, el tema no se constituye como política pública Meny y Thoenig (2002)

Comisión 2004-2007/2007-2010

Contexto institucional interno y externo de la UNLP: El procesamiento de estas entrevistas tiene una particularidad, aportan una importante cantidad de insumos para comprender el período institucional por el que transitaba la UNLP en los que la comisión se conformó, y permite reconstruir desde la mirada de dos decanos, una profesora y un estudiante, un tiempo que a pesar de lo tumultuoso se convirtió en el contexto institucional donde la extensión tuvo su proceso de jerarquización más importante hasta la fecha desde el punto de vista del reconocimiento normativo sobre el alcance y procedimientos que la jerarquizaran. Esas decisiones que veremos en este apartado tomadas por el HCS fueron elaboradas y propuestas por esta comisión. *“En el 2004 es cuando arrancamos con la comisión. Ahí tuvimos varias ventajas simultáneas. Primero un equipo de trabajo súper interesante, mezclado. Acababa de asumir Azpiazu como presidente y Tauber empezaba a ser el tipo fuerte en la universidad”* (AV) Esta primera afirmación coloca en igualdad de plano la conformación del equipo de comisión y el contexto político interno de la universidad, adelantando desde el inicio una de las claves para comprender la producción de esta comisión: una mezcla entre la capacidad del equipo y el proyecto de gobierno. *“Tauber venía de una experiencia personal de haber sido Secretario de Extensión y tenía la idea de apuntar a la extensión, de fortalecerla, de jerarquizarla, de institucionalizarla, de reconocer las experiencias de extensión”* (AV). El entrevistado reconoce el rol institucional y la importancia de su trayectoria para el fortalecimiento de esta política en particular. *“Esto era muy valioso porque adentro de la propia gestión de la universidad, el tipo que tomaba las decisiones en torno a la redistribución del presupuesto, las decisiones políticas, comprendía el proceso de extensión y lo valoraba”* (AV) Aparece rápidamente en la entrevista el presupuesto como un

elemento central para fortalecer la política y la experiencia y el conocimiento anterior de un funcionario como un elemento constitutivo además de la decisión y la posición en la estructura organizativa para partir de un piso de calidad diferente en los desafíos sobre los cuales la comisión partía. Sin embargo, el clima institucional era complejo. *“Antes de empezar tengo que hacer una pequeña introducción de como fui a parar a la Comisión de Extensión. Yo jamás hice actividades de extensión, mis actividades en la facultad estaban vinculadas con la investigación, en cambio Perdomo sí tenía experiencia en extensión”* (PC) El entonces decano de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas en su explicación espontánea de cómo llega, marca otra característica central para comprender los procesos de diseño, cada facultad participa en distintas comisiones del Consejo Superior y los criterios mediante los cuales cada representante se incorpora son diversos, algunos vinculados a cuestiones de trayectoria o recorridos, otros relacionadas a cuestiones de equilibrios institucionales, otros vinculadas a tradiciones que se continúan más allá de las personas en particular entre otros criterios y/o situaciones. Pero el resultado es que quienes finalmente se sienten en cada comisión serán quienes durante cuatro años o un año en el caso de los estudiantes, tomarán las decisiones sobre cada una de las políticas de la UNLP en diálogo con los responsables de cada área de gestión de la UNLP. Allí se da un proceso particular que es que el consejero/a se constituye desde el momento cero en que asume, el sujeto que es, portador de saberes, experiencias, trayectorias con las cuales afrontará cada debate, cada propuesta que encare, sin desmerecer el rol de representatividad de su Facultad y su claustro dependiendo el caso, se torna indivisible la posición que tome con su trayectoria de vida, razón por la cual las decisiones son el resultado de un tipo de conformación muy particular que en clave de código operacional matusiano con el que podemos

analizar a los actores, es la sumatoria de intereses, valores que impactan en forma directa en el grado de motivación que cada uno tenga, más su vector de fuerza, constituido por una combinación de sus vectores de peso, experiencia y soporte cognitivo (Matus 1987) En su relato explicita su ubicación institucional al inicio de la gestión. *“Él era el decano (Perdomo) de 2001-2004 y yo fui su vicedecano. Perdomo integraba la comisión cuando Tauber era Secretario de Extensión. Perdomo reelige y lo acompaño nuevamente como vicedecano”* (PC). Pero aparece el contexto institucional que trasforma el mapa y lo ubica en una situación inesperada. *“Duro un mes y medio, porque como resultado de toda la conflictividad que hubo en la universidad, donde renuncia el secretario general, estalla el consejo superior y Tauber pasa a ser el secretario general, Perdomo asume la vicepresidencia. Y entonces yo quedo como decano y fui integrado a la Comisión”* (PC). De esta forma, podemos visualizar como en esta situación particular se manifiesta la incidencia del contexto en que un universitario que nada tenía que ver con la extensión se constituye como uno de los integrantes más participativos y reconocidos de esta comisión en este período, que influyó fuertemente en un punto constitutivo y revelador: su experiencia en el sistema científico como investigador y evaluador. Hay otra entrevista que también marca el clima institucional y la actitud que la Comisión tuvo ante ese escenario, subrayando nuevamente el carácter proactivo de esta grupalidad incipiente. *“Estuve en dos períodos. La primera comisión la empezamos en rectorado. Fue un año desparejo. Tanto es así que la Comisión de Extensión no fue citada por varios meses. Y en ese momento nos encontrábamos, sabíamos, nos veíamos en el Consejo Superior”* Entonces decidimos autoconvocarnos. *Esa fue nuestra primera actividad como comisión: autoconvocarnos*”. (AB) El contexto nacional aparece y marca el inicio de una tendencia que permite un aumento del presupuesto para toda la universidad, y la extensión entra en ese proceso, el apartado

del Plan, en el análisis de la dimensión financiera nos muestra algo que este consejero pondrá en tensión, si no se pudo aprovechar más fuertemente el momento de inversión para hacer una verdadera diferencia en extensión como si se hizo en otros ámbitos de la universidad. *“Por supuesto que teníamos otra ventaja, que es importantísimo reconocer, empezaba en ese momento un proceso virtuoso de inversión de recursos en la universidad. Si hubiéramos vivido esa etapa sin un peso tampoco creo que hubiéramos ido a ningún lado. De repente lo que era un modesto rubro en el inciso 5 del presupuesto, siempre modificado a la voluntad de pagarlo o no a término y muy poco reconocido, empezó a transformarse en algo muy distinto”* (AV). Los entrevistados nos muestran el contexto de posibilidad en clave de tensiones, necesidades, opiniones que aparecían en ese momento empezando por un aspecto que también hemos trabajado en la Oficina del Secretario, que es la enorme diversidad de prácticas que caracterizaban a la extensión y la visualización de la interdisciplina como uno de las dimensiones para institucionalizar la extensión. *“La universidad se institucionalizaba a partir de prácticas, saberes, ciencias en torno a unidades académicas, entonces la riqueza era la capacidad de articular con todos. Por eso se le dio tanta importancia a la interdisciplina, poniendo más financiamiento en aquellos proyectos que tuvieran más de una facultad. En el reglamento lo llamábamos interdisciplina”* (AV). Aparece una tensión entre un grupo de prácticas que requerían reconocimiento, y tensiones en otros ámbitos para avanzar en ello. *“Estaba la idea que había algo en términos de prácticas de extensión que necesitaba de un reconocimiento institucional en todos sus planos. Que le sirva como crédito, horas o lo que fuere a los pibes en su recorrido, que tuviera una integración interdisciplinaria a partir de saberes y no solamente de la voluntad de los que intervienen, que tuvieran procesos de evaluación con criterios definidos, que se diera valor universitario a la producción de conocimiento que generaba la extensión”* (AV). El reconocimiento

de lo que se hacía se tornaba central en esta época, que como entendemos es la anterior inmediata a la reforma del estatuto. Esta cita marca lo que serían luego los principales resultados de política de esta comisión en términos de las normativas que se lograron aprobar. *“Nosotros veíamos dificultades estructurales para discutir el presupuesto. Veíamos la incorporación científica con todos los recursos históricos y presentes como para discutir desde una noción de autoridad tremendamente difícil en el debate político final. La postura institucional era esencialmente conciliadora, entonces se decía, que bueno lo de la extensión pero costaba dar el debate de fondo en términos de la redistribución del presupuesto (AV) Se visualiza con absoluta claridad la tensión que marcó y aún marca la extensión teniendo en cuenta las cifras del presupuesto analizadas en el apartado que mencionamos en párrafos anteriores, y nuevamente aparece la cuestión de los pisos y los techos de viabilidad institucional en los distintos momentos para que una política sea. La extensión podía ser institucionalizada, si la investigación estaba dispuesta a que lo fuera. Dicho de otro modo, se puso en tensión no solo el proyecto sino la gobernabilidad del sistema en clave de que cuanto más desafiante es el proyecto (en este caso la paridad de las funciones) más se restringe la gobernabilidad del actor que lo lleva adelante. Esta dificultad de reconocimiento no solo era visualizada por quienes venían de la extensión. Es interesante la postura del entonces decano de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas quien se involucró como adelantamos, en el trabajo de la comisión, quien referencia esta tensión y la decisión de la comisión de trabajar en base al análisis del presupuesto de la UNLP y la relación que la política de extensión tenía con esa masa de dinero total. “En el proyecto de Resolución elevado en el despacho de comisión, que luego fue aprobado por el Superior, se incorporó en el visto, borrador que aun guardo en mi computadora, un párrafo vinculado a la no existencia de una partida específica en el presupuesto*

de la UNLP para financiar las actividades de extensión, aclarando que en el año 2005 solo un 0,3 % del presupuesto se afectaba a financiar proyectos” (PC) Asimismo, se remarca la importancia además de visualizar el tema, colocándolo en la agenda del HCS, de marcar tiempos y la necesidad del reconocimiento de la política a partir de la asignación de una partida específica. Nuevamente aparece el presupuesto como herramienta de planificación “De igual forma en los considerandos se estableció una frase vinculada a explicitar que era perentorio asignar una partida específica y significativa en el presupuesto de la UNLP para financiar las actividades de extensión” (PC). Ya finalizando, en términos de contexto, se remarca un dato central para nuestra tesis que es la decisión de la comisión en que hubiera más proyectos, como así también el creciente clima de acompañamiento e involucramiento de las facultades con la jerarquización de las actividades de extensión. “Existía la voluntad de que hubiera más proyectos. Siempre lo que valorábamos era la cantidad de proyectos presentados y aprobados. Eran presentados, aprobados y financiados, porque tampoco todos los aprobados eran financiados. Y ahí si hubo un salto en términos del crecimiento de la presentación de proyectos” (AV) La comisión acompañó el crecimiento numérico de los proyectos, lo que fue conformando con el paso del tiempo una coyuntura interna de valorización de la cantidad como un indicador potente en la calidad y la jerarquización de la extensión hasta la actualidad. El cierre de este apartado de contexto, marca cuatro cuestiones clave para comprender: se inicia el período con una crisis institucional de la que se va saliendo poco a poco pero que evidentemente marca un clima cuidadoso en la construcción de consensos, se identifica la tensión investigación extensión, se logran aprobar las normativas y el fortalecimiento de la partida presupuestaria, aprovechando también la coyuntura de financiamiento a las universidades que empezaba a consolidarse, y se cierra el contexto con la

identificación de una situación de mayor legitimación, identificando la potencia que implica la interdisciplina como fortaleza de una universidad que se empieza a pensar en función de un territorio. *“La verdad es que era un salto cualitativo enorme descubrir como por un lado a partir del interés de los decanos y secretarios de extensión porque agarraban un financiamiento más, pero también a partir de institucionalizar las prácticas que se venían haciendo de distintas facultades, se juntaban un historiador, con un químico, no de la nada, sino de la existencia de un territorio sobre el cual había una práctica previa de trabajo universitario que generara una intervención desde múltiples lugares y un reparto mayor de plata en la discusión que nosotros teníamos en la comisión que después se aprobaba en el Superior (AV) Esta cita es prometedora en clave epocal, porque ya a esa altura aparecía con absoluta claridad la importancia para la política de extensión de sostener políticas que articularan saberes desde una mirada integral de trabajo universitario a partir del reconocimiento de un territorio.*

Alcances de la extensión: En la Sala de Situación ocurre lo mismo que en la Oficina del Secretario, al menos desde la perspectiva de las entrevistas, no es una reflexión que sea sencilla de realizar. En este caso aparece fuertemente en las reflexiones del entonces decano de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, y se expone una breve pero potente reflexión del entonces decano de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas. Los mismos se desarrollan en tres dimensiones: una más vinculada a los tipos de prácticas que se denominaban extensionistas, otras relacionadas con el debate que se dio sobre el alcance y la tercera que permite visualizar la importancia del territorio para pensar las prácticas extensionistas. *“En ese momento se vivía una etapa de transición de aquella vieja figura del extensionista muy vinculada a una práctica que yo diría distanciada del sujeto, distanciada*

de la comunidad, distanciada de las prácticas comunitarias, como depositario de saber que transfería, ese viejo modelo que yo conocí como alumno en los ochenta, que era el modelo de extensión absolutamente secundarizado en términos de trascendencia en la vida universitaria y un modelo nuevo que ya venía con muchísima fuerza impulsándose” (AV). Aparece en sus relatos, coincidentes con los análisis que hemos trabajado en el apartado anterior, el corte voluntarista que caracterizaba a la extensión como una de las características principales. “La percepción era que seguían partiendo de un extremo voluntarismo por parte de los actores universitarios que formaban parte de la experiencia. Voluntarismo vinculado a una iniciativa de participación para mejorar la vida comunitaria, alguna iniciativa vinculadas a su propia formación profesional ajenas a cualquier tipo de reconocimiento universitario” (AV). “Eran prácticas de muchísimo esfuerzo, de muy poquitos recursos robados de donde pudieran y conceptualmente heterogéneas, porque había algunas motivadas por el viejo principio basado en el altruismo de la vieja extensión universitaria” (AV) Aquí aparece nuevamente la relación proyecto-presupuesto- voluntarismo y completa su reflexión con la irrupción de la nueva forma que pasa a convivir con lo que ya estaba instituido “y esta nueva iniciativa que tenía que ver con entender a las universidades en general y a los actores en particular, como sujetos protagonistas conjuntamente con la comunidad de experiencias de transformación de las condiciones de vida de la gente, sumado a una gran pata de la vieja cultura, como la vieja Bellas Artes, como esa tradición extensionista que fue muy fuerte en la UNLP” (AV). En los relatos el momento institucional de definición de que era y que no era extensión surge, y lo explica vinculado también a la vieja deuda que la UNLP tenía con la extensión vinculada a que acompaña a nuestra universidad desde sus orígenes sin haber sido demasiado jerarquizada en comparación a sus otras funciones. “Había algo que era la letra muerta del estatuto que decía que la universidad se dedicaba a

la enseñanza, a la extensión y a la investigación. Que la enseñanza tenía un desarrollo, que la investigación en la UNLP era centenaria y que la extensión había sido un reservorio de un montón de cosas que no eran fáciles de clasificar” (AV) Este conjunto indefinido de prácticas complicó institucionalmente a la UNLP, ya que tuvo que en el marco de un contexto como el que hemos establecido definir que dejaba adentro y que dejaba afuera. “Había que ver como institucionalizar, parece una pregunta básica, pero ¿es o no es extensión? Desde la discusión de donde está la transferencia, donde está la extensión, fuimos mezclando esa voluntad de institucionalizar las actividades de extensión, también como una práctica de conceptualizar de que estábamos hablando. No todo era lo mismo” (AV). Ese proceso mediante el cual se definía a la extensión, que después se vio reflejado en el estatuto, implicaba no solo una decisión institucional, sino un debate conceptual. “Asumimos la responsabilidad del trabajo de la comisión en un momento donde había mucha práctica y mucha experiencia en desarrollo silvestre y desinstitucionalizado” (AV). Punto por demás interesante en términos de circularidades, teniendo en cuenta el momento actual de definición de que es la Educación Formal Alternativa. “Estaba la idea de la extensión como ese lugar que vos le das algo que vos sabes a la comunidad que está afuera. Romper con eso de plano implicaba hacerlo desde la legitimación del saber propio muy fuerte y un saber que no fuera generado solamente puertas adentro de la universidad, sino que se construía con el laburo con el territorio. Ahí había todo un debate conceptual” (AV) Este debate conceptual no era de cero, sino que se dio en contemporaneidad con las prácticas de extensión que los equipos de las facultades hacían. Conceptualizar y definir en ese contexto explica que más allá de la definición de extensión estatutaria en las normativas aprobadas aparecieran definiciones que definían prácticas diversas incluyendo las de divulgación, como si la propia normativa, cuestión que puede verse en los documentos de la Convocatoria Ordinaria asumiera esa

tensión adentro del campo que estaba alambrando. La frase del ex decano aparece en forma disruptiva, pero se sitúa aquí a modo de interpelación, ya que es un punto de tensión que evidentemente no entró en discusión al momento de definir los alcances de la extensión y que puede mostrar un camino inexplorado, al menos desde los diseños institucionales con excepción de las incipientes convocatorias PITAP o los Programas de Ciencia de Técnica denominados PIOs. *“Lo que llamamos extensión y ciencia aplicada muchas veces es lo mismo, y ahí te vas a encontrar con muchos proyectos de incentivos que están muy cerca de extensión”* (PC). *“Yo diría que prácticas concretas había de todo. Desde proyectos de capacitación que se daban en el territorio o en las facultades hasta tomar una muestra de agua, tocar la guitarra, dar una conferencia, dar un taller etc. Todo lo que no era educación formal entraba dentro de extensión, charlas, lo que fuere hasta actividades que implicaban un enorme trabajo sobre todo de los alumnos en las iniciativas”* (AV)

El entrevistado marca un clima de época cuando reflexiona, al menos desde su perspectiva como cierra ese período, pero en su afirmación aparece otra clave tal vez no tan resuelta como él lo pensó en ese momento. *“Me fui con la sensación que fue un debate que se saldó, pero que se saldó en un proceso difícil porque siempre estaba eso de que la extensión era subalterna”* (AV). Podríamos decir entonces, y en función de seguir componiendo nuestra reconstrucción situacional a partir del relato de los entrevistados de los distintos dispositivos que estamos analizando, que los alcances de la extensión fueron definidos en ese período de gestión donde Azpiazu fue presidente, en un doble estándar, por un lado en el estatuto, con una definición que entiende a la extensión como un proceso de educación no formal de doble vía, donde pareciera dejar fuera a todo aquello que no garantiza esa cualidad tan contundente, y por otro a partir de una Convocatoria

que permite la convivencia de una serie de acciones que son abarcadas entre ellas las actividades de capacitación y difusión más representativas de esa idea originaria de la extensión de una universidad que posee el conocimiento y lo distribuye. Podemos decir entonces que la síntesis del diseño de la política en clave de los alcances sobre el concepto de extensión fue de carácter componedor sumando ambas estrategias. Este rasgo es distintivo y es un punto a tener en cuenta a lo largo de la lectura de los relatos de los actores entrevistados.

Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación: La planificación, desde la perspectiva teórica de esta tesis, en tanto cálculo, puede ser identificada de dos maneras: por la alusión directa al concepto, o por la identificación de un tipo de prácticas que, en este caso los entrevistados manifestaron. En este sentido proponemos el ordenamiento a partir de dos cuestiones: la primera a la referencia directa a la planificación, la segunda a los relatos acerca de cómo ellos hacían ese cálculo que precede y preside a la acción, tomando como un analizador de la propia planificación en situación de los planificadores de la política. *“El debate teórico sobre planificación no se dio. Yo te diría pensándolo desde el punto de vista teórico, que lo fuerte estaba en las prácticas. Y si bien es cierto que lo trascendente estaba en las prácticas, la heterogeneidad era una marca, y la pretensión de construir con todos incluidos era una marca”* (AV). Es interesante como la contundencia de la práctica es sin dudas una marca en el modo de construcción de la extensión, recordemos la entrevista al actual Presidente de la UNLP sobre esta cuestión. Se construye de la práctica a la teoría. Como sabemos que el debate con los libros en la mano no exista, no implica que cada vez que un consejero hacía una propuesta, no lo hiciera en clave del marco teórico de referencia. Y ahí hay otro punto

interesante. El debate teórico no se dio, sin embargo lo que se instaló fue la lógica proyectista de la investigación como analizaba la prosecretaria de extensión del período 2010-2018 y veremos en los párrafos siguientes y aquí aparece una cita interesante en términos de identificar claves epistemológicas de nuestro marco referencial: el trabajo por problemas, la identificación y resolución de los mismos. *“No es que había un modelo de planificación consensuado, había una heterogeneidad inmensa en términos teóricos y la comisión valoraba a aquellos proyectos que trabajaban sobre la resolución de problemas, identificando el problema y trabajando sobre la resolución”* (AV). Aparece nuevamente en los relatos la importancia del equipo de trabajo. *“Se conformó un grupo de trabajo muy comprometido, con muy buena asistencia, con muchas ganas de hacer cosas, de desarrollar el área, de aportar nuevas ideas”* (AB). Antes de avanzar, aparece un dato significativo que es la descripción de desde uno de sus protagonistas de alguna cuestión subjetiva que le aparecía en su explicación de porqué esa comisión tuvo la potencia que tuvo, y ahí es donde resulta imposible de repasar lo que hemos desarrollado en el apartado conceptual sobre las cinco condiciones que tienen que darse para que los resultados de un gobierno sean buenos. Y ahí Matus dice. La buena suerte es la última de las condiciones (2007:18). *“El equipo que se armó en la comisión, muy complejo, muy heterogéneo, había un poco de todo, pero teníamos muchísima energía. ¿Viste cuando la gente le pone energía en un lugar que podría haber sido absolutamente burocrático? se transformó en un espacio polémico, súper interesante, donde en serio se conjugaron miradas de distintas facultades, sintetizar ese proceso fue un tema”* (AV). Los entrevistados identificaban con claridad que la impronta que le impusieron a la comisión fue de compromiso, trabajo técnico y el sostenimiento de un tipo de acción que perseguía objetivos, estableciendo metas y mejorando a lo largo de los años donde la comisión se desarrolló, las

propuestas que hacía en función de una revisión sistemática de lo que iba ocurriendo. “La Comisión recibía los proyectos, los direccionaba a los evaluadores, recibía la devolución de los evaluadores y confeccionaba el dictamen que iba al superior. Elaborábamos el dictamen a partir de la lectura de las evaluaciones en su totalidad” (AV) aparece en el relato el involucramiento de la comisión con los proyectos en forma directa, con evaluaciones que no solo leía sino que analizaba y tomaba como insumo para la toma de decisiones. Esta referencia aparece en la totalidad de los entrevistados. “*El trabajo grueso lo hacíamos nosotros. Te llegaba la evaluación, había evaluadores que hacían una buena evaluación, se explayaban en las debilidades y fortalezas del proyecto, otros no, solo ponían ok. Hacíamos orden de mérito, desde una lógica racional, obviamente algún ajuste hacíamos en lógica institucional, pero el sentido era el mérito.*” (PC) Esta cita permite elucidar dos cuestiones, por un lado la coincidencia con el tipo de trabajo que la comisión hacía descrita en el relato anterior, y la segunda la importancia que tiene el informe de evaluación en tanto insumo para decidir. Un informe que permite a quien no realizó la evaluación, comprender de manera argumentada porque se estableció el puntaje que se puso, situación sobre la que nos hemos explayado otro contexto pero que habla de la calidad del proceso de planificación de la política extensionista (Bonicatto;2017). La consejera del claustro de profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, marca algunos aspectos conceptuales de cómo se concebía la evaluación y nuevamente describe prácticas que nos permiten comprender como la comisión habitaba la Sala de Situación. “*Con respecto a la evaluación había una estandarización previa para ponerse de acuerdo en la aplicación de criterios. Naturalmente siempre hay un valor subjetivo en la evaluación. Para eso teníamos el plenario de la Comisión de Extensión. Mirábamos los proyectos, sobre todo mirábamos aquellos que teníamos discrepancias. A veces*

mirábamos algunos, a veces todas. Eran largas jornadas, teníamos muchas horas de trabajo” (AB). También aparece en los relatos, una cuestión clave en los modos de comprender los procesos de planificación. “Había cuestiones que sin entrar en la evaluación del proyecto, permitían decidir si dábamos financiamiento a un proyecto con más o menos puntaje. Era parte de una negociación muy compleja, donde se incluía el argumento de porque era importante financiar ese proyecto, si bien cada facultad defendía los suyos, había un criterio común en el cual se construían consensos que más allá de las tensiones se acordaban y luego era difícil rebatir” (AV)

La perspectiva tecnicista clásica como la planificación normativa no incluían estas tensiones tan características de las organizaciones, en este sentido el aporte que hace el marco teórico de la Planificación Estratégica Situacional, con el concepto de viabilidad es importantísimo. La viabilidad política justamente es el aspecto que tiene en cuenta si una operación determinada (en este caso el financiamiento de un proyecto) tiene condiciones de ser decidida y sostenida y no rechazada o boicoteada por los actores que forman parte de la situación analizada. El recorrido por esta dimensión nos ha permitido identificar los modos en cómo esta comisión concebía la planificación, no desde su desarrollo teórico, sino desde la descripción de sus prácticas, podríamos decir que sostuvieron procesos con trabajo, se involucraron, discutieron, tuvieron en cuenta el contexto y los actores y aportaron cada uno desde sus recorridos y sus experiencias conocimientos técnicos y políticos que pusieron en juego en estos procesos. Sin embargo el ex decano de la Facultad de Periodismo, realiza una serie de reflexiones que sin dudas son un aporte valioso, aun teniendo en cuenta que es un análisis personal sobre los alcances de las prácticas de los actores de la universidad en clave de la jerarquización de la extensión, y nos permite entonces intentar identificar modelos y prácticas de planificación desde una mirada más integral. *“Me parece a*

mí que a la distancia vos ves la síntesis del recorrido y me da la sensación que del recorrido de estos veinte años va a quedar una universidad muy fuerte en términos presupuestarios, muy fuerte en términos edilicios, teniendo en cuenta lo que eso significa como marca territorial para la ciudad y muy contenedora e inclusiva” (AV). Este análisis permite identificar un nuevo punto para comprender lo señalado en los párrafos anteriores del doble estándar. ¿Cuál fue la materialidad de la función en extensión? Entonces aquí hay una respuesta posible desde la mirada de uno de sus actores. “Ahora, si eso en sí mismo refleja una práctica que fue para acá o para allá, o si es una universidad que ha puesto patas para arriba la participación comunitaria en la toma de decisiones o en ir al barrio, o en transformar las prácticas institucionales, y ahí queda un poco” (AV). Esta visión la completa con otra afirmación que vuelve a colocar la tensión reconocida por varios de los entrevistados que habitaron la Oficina del Secretario y la Sala de Situación, que es el equilibrio como factor clave de estos veinte años de construcción político institucional. “Pero también es parte de una decisión institucional. Supongo que cada sector, cada facultad, cada área, cada espacio, se lleva en estos años mucho por lo que ha peleado, se lleva su parte, entonces como cada uno se lleva su parte, más o menos todos han quedado contentos” (AV). Y para cerrar, pone en tensión la direccionalidad del Plan, permite desde la mirada de un ex consejero superior, ex decano, protagonista junto con otros actores de esos acuerdos institucionales clave que posibilitaron los inicios de una trama institucional que ha cobijado, permitido y por qué no decirlo, también limitado que los resultados de la política institucional fueran los que fueron. “Pero como marca, que tipo de universidad es, si es cientificista, si es extensionista, si es docente, de multiplicación de la actividad estudiantil, de llegada de los pobres a la universidad, de elite de posgrados y de vinculación con el mundo, es un poco de todo” (AV) El estatuto habilita una idea de equivalencia, ya que establece que sus funciones son la

enseñanza, la investigación y la extensión, por lo que nuevamente podríamos reflexionar sobre la vinculación entre el proyecto de gobierno y la gobernabilidad del sistema. *“y en esto de ser un poco de todo, que es una decisión política de ir para ahí, que ha sido en eso profundamente exitosa, en los términos específicos de lo que estamos conversando, que tiene que ver con esa decisión de poner a la universidad tendiendo un puente con la comunidad, y Te da la sensación que se queda un poco”* (AV) Finalizando, tal vez es posible que la UNLP haya encontrado un modelo de planificación que permite mantener un equilibrio en temas y desafíos como clave de sistema de gobernabilidad. 🌿 Si esto fuera así, entonces el análisis sobre las convocatorias deberíamos hacerlo en esta clave.

Modos de entender la participación/vinculación con la comunidad: Los entrevistados hacen aportes fundamentales para comprender las lógicas universitarias de vinculación con la comunidad. El consejero superior estudiante aporta su experiencia en el marco de la Facultad de Ciencias Exactas. Práctica que ha sido y debe ser analizada en clave de identificación de resistencias y fortalezas para avanzar en extensión teniendo en cuenta las validaciones y tensiones con el sistema científico. Esta facultad es la única que al menos en el trabajo exploratorio sobre documentos y entrevistas de esta tesis, ha rotado sus funcionarios por las distintas secretarías de extensión, investigación y decanato o vicedecanato⁵⁰, detalle no menor desde la perspectiva de la vinculación entre la capacidad de gobierno, el proyecto de gobierno y el fortalecimiento de los equipos de alta dirección que comparten direccionalidad estratégica en tanto responsables de una política planificada de manera sistémica. *“A medida que los programas en la facultad iban creciendo, fueron articulando proyectos de extensión. Las demandas articulaban, acercaban a*

los integrantes de los proyectos. *Hacia que hubiera discusiones. El trabajo en el territorio empezaba a dar preguntas sobre nuestra propia acción. A repensar la acción*". (JP). Esta afirmación nos revela tres cuestiones fundamentales. Primero la comprensión de los programas como un instrumento de planificación que articula y contiene proyectos, segundo las tensiones internas, tercero que ya en esos años, la identificación del territorio como problematizador de la acción universitaria estaba presente. *"Pensábamos que sin dejar de existir los proyectos tenía que haber algo que articulara los proyectos, que ordenara en el territorio desde la lógica de la articulación de recursos"* (JP) Esta reflexión implica sin dudas un antecedente central para la figura de los CCEU que en esa misma época empezaban a balbucese y colocarse en el Plan Estratégico de la UNLP. Siguiendo con los aportes que consejeros superiores en la Comisión de Extensión, pero con recorrido en el sistema científico de diversa índole aportaban, la reflexión del ex decano de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas es central. *"Hay un debate más amplio que es como se evalúa la ciencia. No estaría nada mal que siempre intervenga un actor externo que es el que recibe la acción. Hay que ser un poco más abiertos y creativos. Hay que sentarse a discutir cómo se evalúa"* (PC). Vemos en ella que la incorporación/vinculación con la comunidad excede a la extensión y nos vuelve a ese concepto que apareció en la Oficina del Secretario, donde la universidad se transforma en techo, se vuelve cobijo, si uniéramos ambas reflexiones, podríamos estar infiriendo que la extensión es una condición de posibilidad para que la universidad se repiense a sí misma no solo en esa función sino con relación a las demás. 🌿 Nuevamente el ex consejero estudiantil nos da una clave para pensar estas cuestiones. *"En ese momento yo pensaba que había que abrir la discusión con la comunidad interna universitaria, con el tiempo una de las cosas que se pusieron patente fue que había que hacer participar de las discusiones a los distintos actores de la comunidad, del territorio"*

(JP) Esto sin dudas fue el clima propicio que marcaba la prosecretaría en el apartado anterior, la incorporación de la comunidad a espacios reales de toma de decisiones hubiera generado sin dudas otras condiciones de posibilidad. Y aquí para suspender este punto y pasar a los diseños cerramos el apartado con una nueva reflexión del entonces presidente de la Comisión de Extensión de este período. *“Cuando yo me fui lo que podía llegar a pasar es que hubiera un arrasador proceso de discusión, entendiendo que había decisión política, había un marco normativo, un marco institucional. Tampoco es tan fácil, pero había condiciones para incorporar a los sujetos de la extensión en diálogo con la universidad. Esta discusión no podía ser puramente endógena. No había manera de dar la discusión si seguía existiendo la idea de que la extensión eran cosas que la universidad le hacía a un afuera. Lograr que el afuera y el adentro no estuviera tan rigurosamente marcado”* (AV)

Modelos y/o prácticas de diseño de política: Este punto lo consideramos una de las perlas del trabajo de campo, ya que permite abonar a una línea de reflexión en la que nos inscribimos y sobre la cual hemos realizado numerosas reflexiones en el marco de nuestras propuestas investigativas formales. La explicación de las decisiones a partir de la sistematización de las microdecisiones que van configurando la política pública, dicho de otro modo como la “cocina del proceso del diseño” explica decisiones que luego se justifican desde convenciones técnicas o institucionales repitiendo tipos ideales que en el fondo develan el absoluto desconocimiento del origen de como esa política fue construida. En este sentido presentaremos las reflexiones de los entrevistados en tres momentos diferentes: la descripción que ellos hacen sobre sus propios aportes, un segundo momento que relata los desafíos que ellos visualizaban en el diseño, y un balance de como cierra la comisión en términos

de resultados. *“Ahí empezó una etapa donde yo hice planteos en la comisión, viniendo exclusivamente desde la investigación, de cierta lógica racional en el sentido de tomar lo más sensato, que era tomar las pautas de investigación para trasladarlas a la extensión”* (PC) Esta afirmación es para nuestra tesis como una especie de “origen del Big Bang, ya que es la confirmación que había aparecido en otros entrevistados en el relato de uno de sus protagonistas, donde asume una lógica institucional muy generalizada para los momentos de diseño, que es tomar como referencia las experiencias significativas para aquellos que son parte del proceso de formulación. Como está absolutamente instalada, generalmente pasa desapercibida para cualquier actor institucional que no se encuentre absolutamente entrenado en garantizar la importancia de la situacionalidad de los diseños, precaución sobredesarrollada por quienes nos inscribimos en el paradigma de la Planificación Estratégica Situacional, que acuñamos una frase que corre entre nosotros sin actor que reclame autoría, que es “enlatados nunca”. *“Más allá que yo no hacia extensión ni nunca hice más allá de dar conferencias de divulgación, empecé a aportar las lógicas naturales de las áreas de investigación. Además de ser investigador íntegro e íntegro comisiones en CONICET. Procuramos también ver un poco como era el sistema de investigación en la universidad y hacer un paralelo y así empezamos a construir”* (PC). Estos aportes descripto por el entonces consejero, permiten identificar con claridad que la lógica del sistema científico no solo atravesó el diseño de la política de extensión sino el diseño de los formularios y los mecanismos de evaluación de los proyectos, sobre lo cual se explyaya. 🌿 *“Mis mayores aportes fueron que tenía que haber algún mecanismo de evaluación de proyectos, entonces decidimos crear el banco de evaluadores, no sé si fue exitoso o no, pero había que buscar uno”* (PC). Nuevamente aparece la impronta de la comisión, el involucramiento y la toma de decisiones. *“Se hicieron muchas*

capacitaciones, se definieron áreas temáticas y se definió que no habría más cupos por facultad (PC). Y aparece en su relato el presupuesto como uno de las ideas fuerza de esa etapa de diseño y planificación de la política de extensión. “También discutimos el tema de financiamiento. Trabajamos sobre el reconocimiento político de nombrar un secretario, ya que el prosecretario era el que estaba a cargo. Impulsamos la discusión de porque el 2 % de servicios a terceros tenía que ir a Ciencia y Técnica, no sacárselo, pero si repartir la mitad” (PC). El otro punto central en los relatos vinculado a los aportes, es la reflexión de la consejera por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. “La jerarquización suponía el tener programas, proyectos, criterios, evaluaciones transparentes, no porque no las hubiera antes, sino que tuvieran criterios conocidos por los que iban a ser evaluados” (AB). Aquí puede visualizarse como continúa en clave de relato de sus protagonistas el aporte técnico como uno de los elementos centrales en este período. “Ahí mi experiencia en evaluación es lo que contribuyó al armado. Nosotros pensábamos que los extensionistas tenían que conocer los criterios con los que iban a ser evaluados, que los evaluadores de proyectos tenían que conocerlos y que nosotros teníamos que desarrollar grillas para cuales eran los perfiles de los extensionistas” (AB) Las grillas sobre las que se refiere son las que actualmente están vigentes en el caso de la Convocatoria Ordinaria, sin haber sufrido modificación alguna, en el caso de la Específica con un conjunto de modificaciones que se hicieron cuando la convocatoria fue aprobada en el año 2013. “Y ahí fue, debo confesar que yo fui la que confecciono el borrador. Fue muy bien recibido y hubo algunas pequeñas modificaciones. Consulte para diseñarlo todos los documentos que había en extensión en la universidad para manejarme dentro de la tradición de extensión, también los de la facultad de Humanidades donde había sido secretaria de extensión en el período 1998-2001” (AB) El relato nos permite identificar el momento exacto del diseño, para

extraer de sus reflexiones como un punto importante en su confección, el rastreo de lo que ya había en existencia, ya que abona al clima en el que la Comisión trabajó en clave de construcción de lo nuevo a partir del respeto por lo que existía. Sin embargo, la segunda parte de su reflexión coloca un dato que había permanecido invisibilizado en las transmisiones orales de cómo se habían armado las grillas de evaluación y los formularios de la Convocatoria Ordinaria. *“Y después lo que más influencia tuvo fue mi conocimiento de evaluación de lenguas en certificaciones internacionales. Yo llegaba con la experiencia desde el año 1985 en el área de certificaciones, entonces la necesidad de pensar en categorías, en descriptores, en rasgos positivos, no pensar en modelos deficitarios, sino en modelos aseverativos. Eso de mi experiencia en los establecimientos internacionales y de proyectos”* (AB) Así es como aparece nuevamente un dato de trayectoria personal que se convierte en elemento estratégico para comprender los diseños que aún están vigentes en nuestra universidad. Presentamos aquí un dato que tal vez no tiene relevancia por ser solo un punto del formulario de ambas Convocatorias, pero que constituye un guiño a la comunidad extensionista que cada vez que enfrenta su llenado entra en un debate interno acerca de cómo se completa que pareciera no terminar jamás. Su autora explica cuál fue el sentido del punto de la autoevaluación. *“La autoevaluación estaba dirigida a que el director del proyecto nos hiciera ver la viabilidad del proyecto. No siempre eso estaba bien interpretado, sino que repetían las maravillas del proyecto. Yo sigo pensando que la autoevaluación es un insumo que te ayuda a ver si el director sabe que quiere hacer, como lo quiere hacer y si lo puede hacer.”*(AB) Por último, para concluir la primera etapa de esta presentación, el aporte del consejero estudiantil. *“Yo llevaba a la comisión el debate de Exactas que tiene la particularidad de alojar a la mitad de los institutos de la UNLP. Eso marca. El extensionista hace todo, hace docencia y hace investigación. Y eso tiene que ser así para conservar*

la legitimidad en la facultad. Estaría muy deslegitimado alguien que se dedique a hacer extensión sin investigación” (JP) Su descripción aporta como hemos dicho en párrafos anteriores una experiencia única de nuestra universidad que tal vez no ha sido analizada en forma suficiente, no solamente por los diseños de política que se hicieron, sino porque los mismos se hicieron en un contexto de convivencia, no sin tensiones entre las lógicas extensionistas y de investigación. Es una de las facultades que ha logrado en sus recorridos integrar las tres funciones en procesos articulados de política, lo que nos permite introducirnos en el segundo momento. Los desafíos de diseño que discutían en esa época. *“La construcción de comisiones, el banco de evaluadores, que te daba antecedentes o no en extensión, la presentación de un curriculum de gente que por supuesto lo ordenaba en torno a incentivos, toda esa historia fue, o por lo menos nosotros la vivimos como la fundación de una tradición que esperábamos diera una consecuencia positiva”* (AV) La comisión se sentía desafiada, hay en sus relatos una versión de epopeya, una mística en clave de un momento fundacional que fue expresada por los cuatro entrevistados, que tenían claridad sobre los desafíos que se propusieron *“Con todo lo difícil que era comparar gente que daba un curso de capacitación, con un tipo que estaba midiendo nitritos y con esa mezcla tratar de generar criterios”* (AV). Un punto sobre el cual fueron consultados los entrevistados fue la figura de programa, y allí se puede establecer la existencia de visiones diferentes sobre lo que era un programa, dato de inestimable valor para el momento actual del debate extensionista, donde se vislumbra a los programas como una estrategia de salida a la situación actual de la Convocatoria Ordinaria donde gran cantidad de extensionistas plantean la necesidad de una reforma normativa de las bases de la convocatoria. *“Lo otro que tenía que ver con la continuidad, es que las presentaciones eran anuales, habiendo poco presupuesto y proyectos que se presentaban todos los*

años, se daba la situación que quedaban sin subsidio aunque ya habían sido subsidiados en el año anterior, nos parecía que ahí se daba una situación de injusticia. Ahí aparece la propuesta de desglosar proyectos de programas” (AB) y en la repregunta aparece una aclaración que nos permite hacer una reflexión teórico metodológica sobre ese diseño. “Queríamos diferenciarlos para que el proyecto hiciera sus primeros pasos. Después podía presentarse a programa. No queríamos generar la expectativa de proyectos bianuales desde el inicio” (AB) El programa surge, desde los relatos de los entrevistados para reparar una situación que se identificaba como injusta, pero si incorporamos a esta reflexión la propuesta de Matus sobre el concepto de asimetría situacional seguramente podremos ver el relato desde otra perspectiva. “Explicaciones distintas sobre una misma realidad no solo significan distintas respuestas a una misma pregunta, sino distintas respuestas a distintas preguntas” Matus (2005:180) Volviendo entonces a nuestro análisis, el problema no era allí la injusticia con algunos proyectos, sino porque la universidad no asumía la necesidad de financiar la continuidad de las acciones en el territorio que eran evaluadas positivamente. Este punto es por supuesto central para comprender la propuesta de la Convocatoria específica y su última modificación: la figura de prórrogas. “Los programas podrían plantearse objetivos a mediano plazo. Se retomaba el proceso anterior. Veíamos al programa como un proyecto consolidado que se prolongaba en el tiempo. No sé si lo definimos así, pero esa era la idea” (AB) El consejero estudiantil coloca la tensión en la agenda, que ha constituido también un hallazgo en términos de insumo de información “Había dos visiones sobre los programas. Una es la que quedó plasmada. La otra, de la que yo era más partidario, era que el programa fuera más amplio, más integrador, con otras visiones y que sea sostenido en el tiempo no necesariamente en forma trianual, sino permanentemente” (JP) Como dice el dicho, con el diario del lunes, lo dice cualquiera,

pero estamos en condiciones de afirmar a partir del análisis de los relatos, que si la lógica de los proyectos anuales no se hubiera afirmado, y se hubiera instalado la opción del financiamiento de actividades permanentes, otra sería la discusión y otra hubiera sido la historia. *“Fue un avance importante, fue una punta de lanza. Se masificó la discusión sobre la extensión en todas las facultades, pero siento que eso fue el punto de partida para las discusiones que vinieron después* (JP) También aparece en esta reflexión un germen de lo que podría haber sido otra lógica en la articulación de los programas de extensión, que se encuentra en una línea de coincidencia absoluta con lo que la prosecretaria de Extensión Período 2010-2018 explicó sobre la experiencia de los proyectos PITAP. *“Que el Programa sea más abierto, pero en ese momento la discusión estaba sesgada a la lógica del proyecto porque venía pensada del proyecto de investigación. Romper con la lógica del director, proponer otro esquema como por ejemplo definir un área y en ese marco distintas acciones con directores por área, era difícil”* (JP). Estas reflexiones nos permiten ver una vez más como debates que pueden parecer actuales, ya han sido dados y su sistematización se constituye en un valioso aporte para elevar el piso de calidad de las discusiones. Por último se expresan a continuación los logros de la comisión en clave de período de gestión, descripciones que permiten no solo repasar, sino también identificar puntos de tensión y posibilidad de un final de década que es entendido por varios de los entrevistados como un punto de inflexión, al menos en las condiciones de posibilidad de la UNLP para dar un salto estructural que a esta altura del desarrollo de este escrito no estamos en condiciones de afirmar. *“Nosotros llegamos a aprobar el reglamento, a discutir la cuestión de los fondos dos o tres veces con el reglamento nuevo. Discutimos la distribución de los fondos nuevos, que además en función de toda esa energía eran más a partir del reglamento nuevo”* (AV). Esta nueva etapa con reglamento

nuevo, normativa aprobada marcaba un inicio diferente. *“La universidad estaba tomando la posta, fue el comienzo. Ese debate se juntaba con que hubo una ampliación del presupuesto, en todo caso se inaugura otra etapa que era la discusión de cómo se asignan esos recursos ampliados. En ese momento para los proyectos se asignaban cupos por facultad y se establecía un piso de tantos proyectos por unidad académica”* (JP). Y aparece un dato absolutamente significativo, que puede ser corroborado con la normativa vigente, que es el valor de la beca estudiantil y el debate que se visualiza en sus dichos sobre el modo de financiamiento de la extensión en la UNLP. Nadie dudaría que la tarea docente se sostiene con cargos, sin embargo en esos años el debate estuvo, y la beca fue la estrategia elegida. *“Cuando estuvo la discusión de la beca se acordó que se equiparara con un cargo de ayudante alumno. Esa fue la decisión a partir de la tensión si la renta de los extensionistas tenía que hacerse con becas o con cargos. El reglamento de becas lo equipara a un cargo de ayudante alumno, se fue actualizando hasta que quedo congelado”* (JP). Es imposible no analizar desde estos dichos la situación actual, donde no solamente sigue siendo la figura de la beca la estrategia elegida, sino que el monto mensual promediado es de \$ 1.000, representando un porcentaje inferior al 30 % de lo que hoy supone un cargo de ayudante alumno rentado. Nuevamente aparece el doble estándar que pareciera instalarse como una categoría para comprender las decisiones que nuestra universidad fue tomando y sosteniendo. Para concluir el apartado, aparece una reflexión sumamente reveladora del momento instituyente de la política extensionista que hemos repasado, *“Mi idea no era generar el docente extensionista como contraposición al docente investigador, pero me da la sensación que así quedo instalado”* (PC) y el relato arroja otro dato que se conecta con la tensión institucional no resuelta en clave de plan integral, cuando intenta explicar porque sucedió lo descripto. *“Más por cuestiones de entrecasa como lo era la dificultad*

en articular las comisiones de investigación y extensión. Es sumamente necesaria una articulación de ambas comisiones, dándose una discusión clara de criterios objetivos que no son las publicaciones. Eso es una gran deuda” (PC). La pregunta con la que quisiéramos reforzar el cierre del apartado es. ¿Qué hubiera pasado si en vez de diseñar una política que en pos de jerarquización intento diferenciarse de lo existente se hubiera integrado a la extensión como la circunstancia en la cual la enseñanza y la investigación encuentran sentido? Más en la línea teórica de la Universidad Nacional de la República, es uno de los interrogantes que podrían arrojar luz a cualquier proceso de reforma que se quisiera encarar.

Comisión 2010-2014

Contexto institucional interno y externo de la UNLP: La primera aclaración necesaria es que esta Comisión forma parte de nuestro pasado reciente y es contemporánea al equipo de trabajo del que forme y formo parte en mi carácter de responsable de la entonces Dirección General de Políticas Sociales. En ese marco, tanto la Directora de Gestión Territorial, como en mi caso y la entonces Prosecretaria de Extensión quien coordinaba la comisión en ese período desde la Secretaría de Extensión, habitamos en forma sistemática esta Sala de Situación. Por este motivo, además de los relatos de los Consejeros superiores que para este caso son los de la consejera superior graduada por el claustro de profesores de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social y el entonces decano de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, se sumaran algunas reflexiones de las funcionarias de la Prosecretaria de Extensión y de la Dirección de Gestión Territorial de donde dependen los CCEU y la Convocatoria Específica. *“De alguna manera las comisiones de extensión del superior tuvieron que ver con la dinámica de gestión de la universidad”* (IG) Esta afirmación vuelve a colocar la relación entre lo que

sucede en las comisiones, el HCS y la gestión ejecutiva de la Universidad, no hay política que pueda entenderse por fuera de la comprensión de cómo se tomaron y se toman las decisiones en el marco de un equilibrio sumamente complejo, que como hemos establecido a partir de los dichos de los entrevistados, ha caracterizado la historia de las últimas dos décadas, o al menos en el período analizado en el marco de esta tesis, estas características aparecen. *“La comisión estaba en un momento en que nosotros empujábamos y proponíamos todo el tiempo debates, discusiones, proyectos. Era un tractor, laboraba, discutía, a veces no se ponía de acuerdo, inclusive a veces nos planteaba dificultades en cosas que nosotros queríamos hacer, pero era una comisión super activa, donde el cogobierno estaba super compenetrado con la política que la Secretaria llevaba adelante”* (IG) El relato marca una interesante continuidad en el estilo de habitar la Sala de Situación, máxime teniendo en cuenta las características ya trabajadas de los consejeros anteriores, refrendado por la consejera superior docente, quien agrega además un dato por demás significativo. La ocupación de la Oficina del Presidente por quien había sido Secretario de Extensión en el período 1998-2018. *“Fue un momento de bastante intensidad política, era la primera gestión en la presidencia de Fernando con la impronta en la iniciativa política que él le imprimía a los procesos”* (GM) Aparece también en su reflexión la entonces corta distancia con año 2008, como hito fundamental para la jerarquización normativa de la extensión. *“En ese sentido si bien pasaron dos años, de la aprobación del estatuto, el estatuto dio el puntapié no digo refundar, pero sí de repensarla a partir del desafío que ese estatuto le había otorgado a la extensión universitaria colocándola al mismo nivel por fin estatutariamente que las otras funciones* (GM). Y su relato incorpora un documento clave ya mencionado en el apartado de la Oficina del Secretario cuando se explicaron los diseños de estructura y de líneas estratégicas que empezaron a instalarse entre los años 2008 y 2010. *“Recuerdo que se presentó*

una propuesta desde la Secretaria de Extensión donde se presentó de estructuración de la extensión en la universidad, tenía cuatro grandes líneas que tenían que ver con trascender lo que se venía haciendo hasta el momento que era una convocatoria a presentación de proyectos” (GM). En el relato la entrevistada integra ambos espacios, la Oficina del Secretario y la Sala de Situación. “Fue como una mirada global que se empezó a plantear desde la Secretaria de Extensión que entiendo que ahí ustedes trabajaban en conjunto, Inés, vos, Belinche, para pensar esa estructuración, además venían plasmándose, gestándose los CCEU y se necesitaba institucionalizar” (GM). El entonces Decano de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas relata, “La comisión jugó un papel fundamental en la jerarquización de la extensión” (ABR). La conformación de la comisión era diversa y se encontraban integrados perfiles con trayectoria en extensión de Facultades en las cuales esta tradición estaba reconocida. Ciencias Agrarias y Forestales, Ciencias Veterinarias que ocupaba la presidencia de la Comisión, Ciencias Jurídicas y Sociales que contaba con la experiencia de los Consultorios Jurídicos, de uno de los Programas aprobados en la única emisión que tuvo la figura, como hemos visto, desde la Convocatoria Ordinaria, la Facultad de Trabajo Social, la Facultad de Periodismo entre otras. La consejera trae el recuerdo de un hito institucional fundamental que también fuera referenciado en el apartado de la Oficina del Secretario por la entonces Prosecretaria de Extensión. Las Jornadas realizadas en el Colegio Nacional, de las cuales aún existe una referencia y un registro de quienes participaron como un espacio en donde se debatieron temas centrales para la extensión. Nuevamente, la lectura de las reflexiones en clave histórica, permite identificar debates que aún están inconclusos pero que llevan en la agenda de la UNLP casi dos décadas. “Me acuerdo que en el marco de Pensar la Universidad se hizo un gran taller, que estuvieron sistematizados, por lo que se pueden recuperar esos debates. Y ahí se hizo una gran

crítica a estos proyectos. Lo que se decía es que tenían cierta lógica neoliberal, que habilitaba que alguien que venía haciendo algo, venga lo presente y de acuerdo a criterios valorativos de los puntajes, se acreditaba” (GM) Esta referencia habla del diseño de la Convocatoria Ordinaria a proyectos de extensión. Pero la consejera cierra su reflexión con una pista importante para nuestra tesis. “Sin embargo, no era una etapa para hacer síntesis, que si bien el estatuto planteaba, se empezó un camino de hacer síntesis y de pensar una estructura. Ese era el desafío, no es que no se llegó, se llegó al nivel que la universidad estaba dispuesta a madurar y que los actores estaban dispuestos a pensarlo” (GM). Esta afirmación nos marca de alguna forma una reflexión en continuidad con el consejero superior decano del período anterior, perteneciente a la misma facultad, lo que se pudo hacer en el período de gestión 2010-2014 estuvo vinculado al techo que la propia universidad en clave de un sistema multiactoral basado en una compleja trama de equilibrios, era capaz de tolerar y acompañar.

Alcances de la extensión: *“Uno de los desafíos era como reestructurar la extensión universitaria que ya estaba reconocida por el estatuto como una función de la universidad”. Como pensarla como totalidad, el documento que ustedes presentaron fue un intento, quizás no suficiente, pero ahí estaba el contenido para pensarla como una estructura total. No se llegó a construir esa idea de totalidad, tampoco digo que sea fácil” (GM). La propuesta normativa vinculada a las líneas estratégicas aparece nuevamente en escena y muestra cual era la interfase en el diseño, donde el rol de la Oficina del Secretario y su equipo aparece como constitutiva en la relación. Un equipo ejecutivo que proponía, y una Sala de Situación que debatía sobre las propuestas, acompañando o no en función de las correlaciones, las tensiones y las capacidades de negociación que allí se jugaban. Hoy si uno puede pensar la extensión desde ese otro lugar. A lo mejor*

faltaban experiencias, desarrollo, porque lo único que había hasta el 2008 era una convocatoria a proyectos. De ahí a repensar todo no se piensa en el aire” (GM). Este fue el punto de partida de la Comisión de Extensión en función de este nuevo momento para pensar la extensión, se encontraron con una extensión definida estatutariamente, un conjunto de normativas que colocaban a la Convocatoria Ordinaria como la estrategia central, y una propuesta de líneas estratégicas que proponía rediseñar la política de extensión en base a cuatro políticas estratégicas permanentes (arte y cultura, políticas sociales, comunicación y medios y gestión de proyectos) que esta comisión nunca llegó a aprobar. Cerramos el punto con una reflexión de la consejera que puede aportar una dimensión nueva para tener en cuenta en clave de comprender la extensión. *“La extensión puede ser una pata colaborativa de la investigación aplicada. Tiende a la producción de conocimiento y en esa producción de conocimiento hay saberes que tiene que llevar adelante investigadores por su especificidad”* (GM). Esa interfase entre la extensión y la investigación, entendiendo la producción de conocimiento como un proceso único, coloca nuevamente en este período, o desde esta reflexión el desdibujamiento posible si pudiéramos volver el tiempo atrás y volviéramos a pensar modos de jerarquizar las prácticas y saberes. *“Suponte que hay que repensar el recorrido que tiene que tener el Arroyo del Gato. Ahí hay saberes de ingeniería hidráulica sumamente específicos y no sé si necesariamente se los tiene que sumar a los actores del territorio, pero si las otras patas de la extensión universitaria que están laborando en ese territorio, en términos de vivienda, de los que están en las orillas del arroyo, mejora del medio ambiente”* (GM). La cita reconoce saberes disciplinares, reconoce saberes en los actores del territorio y declara la producción de conocimiento en ese proceso. No distingue entre investigadores y extensionistas. Tal vez aquí hay una clave de como repensar la extensión. 🌿

Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación: Nuevamente en esa oportunidad identificamos en las prácticas de la comisión concepciones de planificación de la política. Por lo que proponemos una descripción a través de los relatos de los entrevistados de como la comisión funcionaba. *“La dinámica que tomaba la comisión, coordinada por Inés⁵¹, era una estrategia que intentaba ser participativa en forma genuina. Los actores que estaban en la comisión eran relevantes en la extensión universitaria, quizás mi caso era la excepción, pero tan vez mi conocimiento del funcionamiento de lo universitario desde el área académica era mi aporte. Eran actores relevantes, no quedo conformada de cualquier manera”* (GM). Aquí aparece la vinculación nuevamente entre el área ejecutiva y el espacio del cogobierno, la impronta en este caso en la coordinación de la comisión y un dato no menor, la importancia de la incorporación de actores que pudieran tender puentes con los debates de las otras funciones de la universidad. *“Cada documento que se llevaba a la comisión era revisado, era enviado antes, era analizado, corregido, y era debatido desde el sentido que se lo miraba. Y además era circulado a las facultades, con lo cual los secretarios también participaban de esa construcción”* (GM) Esta descripción muestra dos aspectos significativos en términos de planificación, esta comisión no asumió una actitud proactiva de colocación de debates en la agenda, sino que como hemos dicho, problematizó las propuestas que le eran alcanzadas. *“En términos de planificación, había una lógica participativa, de introducción de propuestas de innovación para fortalecer los diagnósticos que desde esa lógica participativa se iban generando”*(GM) Aparece el reconocimiento de diseños técnicos propuestos por el equipo de la Oficina del Secretario y alguna escena de lo que sucedía con los intentos de mejoramiento de los mecanismos ya instalados. *“Fue necesaria la captación de los directores, que ahí vos desarrollaste un*

taller y de los jurados evaluadores. Que primero se los convocaba, se dispuso toda una política de trabajo a los evaluadores. Las ternas se juntaban, debatían y estaban capacitados en la lógica de evaluación que se pretendía” (GM)

Modos de entender la participación/vinculación con la comunidad: En este punto es interesante resaltar que la reflexión de la consejera arroja un eje central para la tesis, y retoma nuevamente lo que los consejeros de la etapa anterior anticipaban: la salida a la jerarquización de la extensión era justamente la incorporación de la comunidad no universitaria al debate. *“El desafío era la institucionalización de la extensión ahora que era función, la integración con el territorio, en términos de resolver demandas territoriales con las comunidades, siempre con las comunidades, no desde la universidad hacia sino con las comunidades adentro de la universidad”* (GM) La claridad conceptual estaba, y también estaba la el diseño para que eso ocurriera, desde la perspectiva de la consejera. *“Ya sea porque están adentro de los CCEU o porque eran parte del Consejo Social que entiendo eran las dos estructuras que institucionalizaban la participación de la comunidad, más allá de otra normativa que apunta a que en los proyectos tiene haber una contraparte. Otra forma, si se quiere más débil, menos estructurada”*. (GM). Veamos entonces a partir de estos dos desafíos planteados tanto a nivel teórico como institucional, cuáles fueron las claves del diseño de política de la comisión de este período.

Modelos y/o prácticas de diseño de política: El desafío fue tratar de jerarquizar la actividad de extensión, para ponerla a la par de las otras funciones de la UNLP, y trabajar en la toma de conciencia del rol social que debe tener la Universidad pública. La definición de un marco de referencia para la extensión fue uno de los temas abordados con cierta intensidad dentro de la Comisión” (ABR). Este registro del entonces decano, se completa con la descripción que hace la

consejera docente. *“Ahí de lo que recuerdo que se debatió fue esta propuesta que contemplaba los CCEU, las Convocatorias de los proyectos de extensión, arte y cultura, medios y comunicación y políticas sociales. Quedo como un documento base como para avalar esa estructura organizativa que después la gestión pudiera llevar adelante”* (GM) y en particular hace zoom en su relato sobre dos diseños puntuales. “Uno de los debates más interesantes fue el papel de la convocatoria general⁵². *Me acuerdo que éramos varios que desde la misma perspectiva decíamos no puede ser esta convocatoria despegada de líneas políticas de trabajo que la UNLP vaya construyendo y queriendo fortalecer en el marco de un diagnóstico de necesidades.* El Consejo Social se estaba armando, pero que quedo despegado” (GM). Sus afirmaciones tienen dos datos que no pueden pasar desapercibidos para nuestro análisis, el primero el registro de la comisión, o de al menos de algunos consejeros, de la necesidad de dotar de orientación estratégica a la Convocatoria Ordinaria de proyectos de extensión y el segundo dato lo constituye la situación de despegue, de desvinculación efectiva de orientación de esa convocatoria con el Consejo Social, concebido como un espacio de ordenamiento de política, donde la comunidad a través de referentes de organizaciones públicas, sociales y de la propia comunidad universitaria, definen en pie de igualdad modos y propuestas para el abordaje de una agenda definidas por ejes temáticos de manera multiactoral. El diseño de la política suponía una coordinación intensa entre el Consejo Social y los CCEU. El relato de la consejera muestra una reflexión en términos de diagnóstico de lo que sucedía por esos años, sin embargo aparece también la interrupción del proceso de debate en la comisión ya mencionado por la entonces Prosecretaria de Extensión cuando analizamos la Oficina del Secretario. *“El diagnóstico seguía siendo que había*

52 - Se refiere a lo que en esta tesis y en la UNLP en la actualidad se denomina Convocatoria Ordinaria.

una multiplicidad de instituciones con las que varios grupos en paralelo trabajaban de manera muy fragmentada y muy desorganizada a partir de que esos proyectos podían caer a la misma institución hacer tres cosas distintas y en ningún momento haberse registrado eso en el proceso de esa convocatoria. Eso no se terminó de resolver del todo” (GM) Esta convocatoria a la que se refiere es la Ordinaria, se identifica el diseño de la capacitación de evaluadores como una salida “de equilibrios” para incidir en la calidad del proceso de la convocatoria sin haber logrado la modificación de la normativa propuesta por el equipo de la Oficina del Secretario. “Me parece que ese debate en torno a los proyectos no termino de resolverse del todo. Como para fortalecer algo de eso se capacitaron y se reestructuraron las lógicas de funcionamiento de los evaluadores, porque la lógica de la evaluación de los proyectos fue algo que también se cuestionó” (GM). Con respecto al papel de la Comisión en el diseño de políticas, el ex decano aporta su reflexión. “En particular se discutieron en profundidad los criterios de evaluación, poniendo en juego la responsabilidad social de la Universidad, y la vinculación que debía haber con la sociedad. La comisión tuvo un importante rol en generar espacios de formación. No se consiguió aumentar sensiblemente el financiamiento, que en definitiva terminó siendo la limitante para el avance de la “pata” extensión en la UNLP” (ABR). Aparece entonces la insuficiencia del presupuesto para llevar adelante la política, en un contexto como hemos visto de financiamiento inédito de la universidad pública argentina, donde la UNLP se vio directamente favorecida. Aparece en los relatos el momento exacto de aprobación de la Convocatoria Especifica para CCEU. “Paralelamente los CCEU van creciendo y empiezan a ocupar un espacio de esa vacancia que los proyectos no lograban ocupar en términos de asentamiento territorial, de coherencia de una política hacia un territorio en el que estaban asentados, y se da un proceso de reglamentación de la Convocatoria Especifica de los CCEU” (GM) Aquí es donde creemos interesante incorporar las reflexiones

de la entonces Directora de Gestión Territorial. “¿Por qué llegamos a armar una convocatoria específica de proyectos de extensión para CCEU?. Me escucho decir tuvimos que armar. Fue así. Tuvimos que armar una convocatoria. Concebimos la convocatoria específica como una estrategia para reflejar lo que está instalado, para tomar lo que lo era conocido para los equipos, no queríamos armar una convocatoria. No tuvimos opción” (LB) El relato muestra con crudeza lo que en otros casos se dijo de otra manera. El programa territorial como diseño permanente para financiar la política de extensión en los barrios a través de los CCEU, no fue aprobado, no era legitimado, habían pasado ya tres años y la Comisión no lo aprobaba, circulaban los borradores, se modificaban pero no se lograba la aprobación. “Porque lo que nos pasaba era que cuando nosotros empezamos con los primeros centros comunitarios teníamos detectados equipos que claramente se sumaron a la propuesta” (LB) Los equipos de las facultades acompañaron la propuesta de los CCEU, pero rápidamente quedó claro que no eran legitimadas, reconocidas esas prácticas, se dio una situación que parecía que había extensionistas de primera y de segunda. Los de la Ordinaria los de primera y los de los CCEU los de segunda, los no reconocidos. En muchos casos los propios extensionistas se presentaban a la Ordinaria y desarrollaban las acciones en los CCEU. “Recuerdo las recorridas por las facultades, los secretarios y secretarias planteaban con claridad que era difícil para ellos sostener la demanda de las organizaciones, las reuniones permanentes y por otro lado los obligaba a salir a buscar equipos en su unidad académica. Era difícil comprometer equipos en una institucionalidad que se estaba gestando” (LB) Y llega el momento de la decisión, otra vez la “cocina” que explica lo que la historia desvanece. “Allí comprendimos que necesitábamos legitimar esas prácticas y que la herramienta conocida era la convocatoria (LB) Nuevamente la recaída en la inmediatez diría Samaja, se tomó lo conocido, se repitió un error fundante que

ya había ocurrido cuando la Ordinaria fue diseñada y aprobada. Los relatos nos mostraron que el formato de la extensión se copió de la investigación, y no porque los propios entrevistados no reconozcan falencias en el primero, pero evidentemente recurrir a lo conocido es un mal que las organizaciones repiten, repiten y repiten, porque a veces es la única manera de dar algún paso. *”Ahí vino un momento bisagra y tenso en la discusión. Hacia adentro del equipo de Gestión Territorial fue muy discutido. No queríamos ir con la lógica del proyecto anual, que todos los años había que volver a presentarse, ahí estaban los Programas de Extensión que iban más en la línea de lo que proponíamos desde los CCEU”* (LB) La frase muestra que la apuesta por los programas era una opción y que la tensión en el diseño pone en juego no solo razones técnicas, sino políticas que hacen que una política sea o no sea. A continuación el relato de la consejera marca de una forma diferente el quiebre que significó para la UNLP el proceso de reconstrucción de la ciudad de La Plata luego de las inundaciones. *“La vinculación entre la investigación con la extensión de la mano de lo que sucedió en el 2013 género que hubiera investigaciones aplicadas, que no es lo mismo que la extensión pero fortaleció una idea distinta”* (GM). Su reflexión nos coloca en el último momento de la entrevista, donde comparte que desafíos quedaron pendientes desde su perspectiva como cierre del período. *“Quizá la curricularización aparece también como desafío pendiente pero que involucra una complejidad de repensar planes de estudio pero que hay muchas experiencias de los profes de las facultades que apuntan a eso. Lo veo desde la especialización en docencia. Quizá porque están en extensión o porque están en la práctica obligatoria donde se empieza a concretar esto”* (GM) Un dato no menor que tiene esta reflexión es el insumo que se está generando desde la Especialización en Docencia Universitaria dependiente de la Secretaría Académica de la UNLP, un insumo que hasta ahora no ha sido tenido en cuenta cuando se habla de curricularización de las

prácticas de extensión. Esta reflexión es central para elevar el nivel de la calidad de los debates, dicho por quién tiene demostrada trayectoria en la problematización de las prácticas educativas universitarias. La curricularización implica revisión y reformulación de planes de estudio y comparte experiencia recorrida. El ex decano también hace su aporte en este sentido *“La curricularización se intentó, pero sólo parcialmente se logró algo en algunas unidades académicas, mayormente por falta de visión estratégica, y también un poco por el temor a lo desconocido”*, y nos dice a partir de su experiencia, de la importancia del registro de los techos institucionales en cada período de gestión *“Especialmente en las facultades “duras” el acompañamiento de estos intentos por parte de Rectorado fue parcial, y nunca se consiguió un presupuesto acorde, equivalente al de Ciencia y Técnica”* (ABR). La consejera apunta una línea posible de indagación, *“Quizás sería interesante ver cómo se va articulando. La acreditación puso obligatoriamente a 13 facultades a que tengan una PFO⁵³ y esa PFO dispone prácticas en el territorio. Pueden ser en distintos lugares. Muchas experiencias que profesores extensionistas venían desarrollando, involucran a los estudiantes en esos procesos. Optativo y en otros en carácter obligatorio”* (GM). Un punto central de sus reflexiones es el aporte que puede hacer la experiencia en extensión en tanto aprendizaje significativo para el estudiante. *“Aunque no haya una normativa que diga que tantos créditos le corresponden al estudiante en muchas facultades pero lo van haciendo desde las prácticas los propios docentes”* (GM) Aparece nuevamente la decisión de docentes en el grado de avanzar a pesar de no estar reconocido el trayecto. Sin dudas esta situación constituye un insumo valiosísimo a revisar y comprender. *“Porque entienden que es un elemento fundamental la motivación y apropiación de aprendizajes significativos por parte de los propios estudiantes, estén en el año que estén en la carrera”* (GM)

Quisiéramos cerrar esta etapa tomando una frase expresada por la consejera docente *“Me parece que las totalidades se van construyendo desde las prácticas y en algún momento hacen síntesis”* (GM). En ella hay una síntesis esperanzadora de lo que sucedió en esta etapa. Se partió de un piso en términos institucionales donde el doble estándar ya estaba planteado y convivía, se intentó consolidar los dos dispositivos institucionales que integraban a la comunidad en la toma de decisiones y un diseño de política que pretendía comprender a la extensión como un conjunto de programas permanentes que fortalecieran la extensión, se apostó a la mejora de la calidad de los proyectos mediante la capacitación y se realizó en forma conjunta un taller de planificación que arrojó resultados situacionales de lo que la comunidad universitaria veía. Y como escribió el entonces Secretario de Extensión, luego la inundación y se lo llevó todo. Nos dejó en clave de esta comisión un conjunto de prácticas y debates, el Banco de Evaluadores para la Convocatoria Ordinaria nuevamente conformado y una nueva normativa que permitía legitimar las prácticas que ocurrían en los CCEU que se presentaran en la Convocatoria Específica recientemente creada. También naturalizó que había algo que eran los CCEU que no estaban legitimados por ninguna normativa, situación que se sostiene hasta ahora, a excepción de su inclusión en el Plan Estratégico y en las Misiones y Funciones de la Prosecretaría de Políticas Sociales, que existían de hecho y que allí ocurrían acciones no solo de extensión sino de enseñanza e investigación, que fueron desdibujándose para la formalidad. Tal vez ese momento fundante donde se institucionalizó la convocatoria, opacó y corrió de eje el verdadero debate que no pasaba por una convocatoria a proyectos, sino por institucionalizar un dispositivo de gestión inédito y esperado por universitarios y no universitarios que creen en la doble vía estatutaria. El momento histórico que auguraban los consejeros del período

anterior, pasó y siguió camino hacia un nuevo período de la historia de la Sala de Situación.

Comisión 2014-2018

Los relatos que a continuación se integran al documento pertenecen a tres integrantes de la última comisión del período analizado. Como hemos presentado en el apartado metodológico, se trata de un consejero superior por el claustro de profesores de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, un consejero superior graduado por la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales y un consejero superior por el claustro de docentes. Sus recorridos son absolutamente diferentes en la extensión, en el caso del primero, transitando su primera experiencia por el ámbito de la extensión universitaria, en el caso del segundo con un amplio recorrido y reconocida trayectoria en el campo de la extensión desde sus épocas de estudiante, que incluye haber sido además de integrante, coordinador, director y evaluador de proyectos, secretario de extensión de la facultad que representa. En el caso del tercero, si bien no posee experiencia formal en el tema, es un conocedor del mundo universitario y la realidad de las distintas facultades y presidencia por su participación en el gremio entre otros recorridos.

320

Contexto institucional interno y externo de la UNLP: En función de lo anteriormente expuesto, el recorrido histórico de los veinte años surge en el inicio de la entrevista, de este modo se suma una nueva perspectiva a nuestro rompecabezas multidimensional. *“El período 2000-2001 hubo una fuerte discusión sobre la extensión que venía del movimiento estudiantil que después pasa al claustro docente y que participa de esas acciones del proceso de transformación. Hay toda una discusión, se hicieron muchas jornadas, de reflexión de discusión, documentos, un proceso muy fuerte”* (RC) Aparece el contexto del 2001 en clave de

relato época, aparece el claustro estudiantil para sumar a la reconstrucción colectiva que estas entrevistas van armando *“Incluso me acuerdo que había un grupo de facultades que eran opositoras en ese momento, estaban Humanidades, Agronomía, Exactas, Trabajo Social que se juntaban los secretarios de extensión a debatir. Incluso me acuerdo una reunión que se hizo por fuera de la Universidad, en el Malvinas que en plena reunión entró Tauber”* (RC). Esta reunión, que será citada en varias entrevistas, que no pasó desapercibida, pero que tampoco fue un hito en la historia de la extensión, muestra un modo del procesamiento político institucional de estos últimos veinte años. Una reunión de *“facultades opositoras”* y un secretario que va a escucharlas, a entender cuáles son sus planteos, a estar y marcar un modo de vincularse. Es sin dudas un pequeño gesto de lo que después se convertiría en una marca de construcción institucional. *“Me parece que ahí se empezó a generar y después eso tuvo un proceso de crecimiento que se consolidó para llegar a un cambio del estatuto. La crisis del 2001 tuvo mucho que ver con eso, porque hubo como un click en docentes, no docentes de posicionarse de otra manera, de trabajar de otra manera”* (RC). La afirmación acompaña lo dicho hasta acá en clave de lo que ocurrió en esos años, como así también aparece una fuerte coincidencia en lo que vino después. *“En el 2007-2010 hubo un proceso de jerarquización que tuvo que ver con discusiones previas que se venían haciendo desde el 2001 en adelante, se inicia un proceso de debate que hace que se llegue a este camino y obviamente un grupo de distintas facultades con un cambio de visión, donde empieza a tener preponderancia e importancia el tema de la extensión”* (RC) El relato introduce dos cuestiones sobre las cuales también hay coincidencia con lo construido hasta acá, no era la totalidad de las facultades la que proponía un cambio en la visión de la extensión y el proceso de la gestión anterior fue un momento de jerarquización del campo de la extensión. Sin embargo aparece una nueva temporalidad, nuevos antecedentes que incorporar, las conquistas en el

marco de la propia facultad. Mojones que estuvieron y están y que constituyen los antecedentes sobre cuestiones que aún en la actualidad no se encuentran consolidadas en la totalidad de las facultades. *“Pero viene de mucho más atrás, en nuestro caso en agrarias, en los 2000, hicimos fuerza para que la extensión pesara en los concursos como antecedente. Había presión de distintos grupos políticos que hacían fuerza en las distintas facultades. Creo que eso sumo al proceso posterior, que fue el cambio del estatuto y se fortaleció la extensión”* (RC). El consejero en clave de repaso de su propia experiencia y del recorrido institucional plantea: *“Me parece que hubo un amesetamiento y hay un amesetamiento. Creo que hubo mucho más de discurso de lo que realmente paso. Hablo de lo que debía ser y estábamos todos de acuerdo pero después en la realidad no se plasmó”* (RC) Aparece nuevamente el registro de varios integrantes de la Sala de Situación que suma a un integrante de la Oficina del Secretario, aportando también el relato de la disputa sobre el 2 % de la Ordenanza 219 de Servicios a Terceros. *“Me acuerdo por ejemplo en una de las jornadas que estaba el decano de veterinaria y decía- acá hay un 2% de la Ordenanza 219 que va a la investigación y tiene que ir a la extensión o 1 y 1- y yo pensaba, si eso se llega a lograr estamos en el camino adecuado y fuimos, y todos firmamos, y después la realidad es que no paso”* (RC). En el caso del consejero de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, su relato aporta la visión de la extensión de una facultad que participa en forma acotada de las políticas de extensión casi en forma exclusiva vinculada a los consultorios jurídicos gratuitos, por lo que aporta a la comprensión del contexto institucional en clave de mirada desde una unidad académica. *“Antes que nada tengo que decir que para mí la extensión es algo, y cuando hablo yo hablo también en nombre de muchos abogados de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, conocido teóricamente pero no conocido en su dimensión práctica y menos aún en el ejercicio de la extensión”* (CP). Sus dichos son un insumo valioso para nuestro análisis, ya que permite identificar que

persiste la desigualdad en el desarrollo y en la instalación en la agenda de una de las tres funciones de la universidad, lo que nuevamente debilita, condiciona o impacta en el marco institucional de cara a cualquier proceso de reestructuración y/o definiciones que quieran realizarse en el campo de la extensión con acuerdo del HCS. La reflexión del consejero no docente nos marca en clave histórica un avance importante visualizado desde un estado que muchas veces de manera invisibilizada e informal, participa del proceso de producción de actividades de extensión en las distintas facultades. *“Si vos me preguntás como va en el tiempo, creo que fuimos mejorando, que la modificación del estatuto ayudó, obviamente como siempre nos va a faltar muchísimo y ese gran desafío de seguir cambiando”* (MA). En la segunda parte de su reflexión, aparece un detalle de contexto que se convierte en un punto a subrayar, que es el registro de un pasaje de un modelo de producción individual a lo colectivo, al menos como valor institucional. *“Se cambió el paradigma de lo que era la investigación y la extensión que tenía que ver con cosas que yo te diría hasta muy personales de rédito personal para algún docente o investigadores que hoy estamos desarrollando y aplicando para la sociedad en su conjunto”* (MA) Y cerramos este apartado de contexto con una reflexión en clave de apertura. *“¿Ejemplos? Miles, de trabajar en papers que llegaban a laboratorios internacionales, hoy trabajamos en cosas que tiene que ver con la agricultura de la zona, con acercar el cine, la comunicación y varias cosas más a la gente de la región”* (MA). El relato nos permite identificar una nueva orientación de la universidad, no catalogada desde la extensión, sino desde lo institucional, y completa la frase profundizando esta perspectiva, donde aparece el territorio como un elemento central en la nueva orientación. *“Es como también un sentido que la universidad no es un lugar que queda en 7 y 47 o donde se ven las facultades grandes, sino que empezamos a estar en los barrios, en la región y que la gente empiece a conocernos, no somos cucos y un conjunto de gente intocable*

sino que somos y que vimos cada uno al lado de un trabajador de otro sector“(MA)

Alcances de la extensión: Los entrevistados aludieron en dos casos o sus alcances. En el caso del consejero nodocente, vinculado a la idea de transferencia de conocimiento. *“La extensión es el gran desafío de la universidad en el sentido de que nosotros si no generamos extensión nos convertimos en un círculo cerrado casi elitista donde la universidad más allá de los principios de la reforma, necesita generar una extensión, porque si no generamos esa extensión no llegamos a trasladar nuestro conocimiento a la sociedad, a nuestros vecinos, a la región y a la patria”* (MA). El consejero superior de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en uso de su especificidad profesional, realiza un aporte central para comprender lo que el prosecretario de extensión del período 2004-2010 decía sobre el sentido de haber colocado el concepto de la doble vía en la definición de la extensión en el estatuto. *“Hay un artículo de la constitución nueva, el artículo 36, que entre varias cosas dice que esta constitución mantendrá su vigencia aun cuando cesara, no lo digo textualmente, el ejercicio del poder democrático vigente. Es una especie de condena a cualquier atentado contra el orden constitucional”* (CP). El consejero nos propone hacer un paralelo entre el artículo de la constitución mencionado y el 17 de nuestro estatuto donde la UNLP define a la extensión. *“El 36 es una especie de Nunca Más jurídico, es decir, nunca más vamos a quebrantar la constitución. En el caso del 17 la universidad dice, la actividad de extensión estaba ahí en la esencia de la universidad pública ,pero esta vez tenemos un artículo que expresamente, no solo la describe, sino que da puntos esenciales”* (CP). El argumento esgrimido le da un sentido diferente al doble estándar identificado en los relatos, porque lo ubica en un tipo conocido por nuestra sociedad: la distancia entre aquello que es ley y la realidad, pero que sin embargo no deja de ser importante y trascendente porque marca el

campo de lo posible en un momento histórico determinado. Y allí entonces nos invierte la carga de la prueba, tal vez la doble vía no es punto de partida, sino punto de llegada, un norte al que debemos construirle viabilidad, una orientación estratégica que usando nuestro marco teórico deje el arco utópico para ser parte de nuestro arco direccional, por lo tanto una situación a la cual podemos llegar con nuestro proceso de planificación como universidad pública. Entonces aquí aparece otro dato significativo desde lo metodológico. Si el proceso de educación no formal de doble vía se convierte en una dimensión de nuestra situación objetivo, entendida como un modelo de la realidad puesto en tiempo futuro donde los problemas han sido solucionados (Matus 1987), tendremos que tener claridad en cuales son los productos y resultados en el corto y mediano plazo que permitan ir acercándonos a esa imagen que orienta nuestra acción.

Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación:

Al igual que en los apartados anteriores, se plasman aquí las reflexiones acerca de las prácticas de la propia comisión, entendiendo que es un modo de identificar modelos de planificación a partir de la revisión de la acción. *“Lo primero que hubo desde la comisión un acompañamiento a la política. No hubo grandes debates, grandes contrapuntos con respecto a las temáticas que se iban proponiendo o generando. Hubo bastante consenso sobre el proceso de acompañamiento. Como debe quizá lo que faltó es que fue solamente acompañamiento”* (RC). Esta reflexión coloca en el centro de la escena el modelo de la comisión, porque permite no solo comprender el modo en cómo se manejó y el perfil de su trabajo, sino que consolida una tendencia que inició la comisión del período anterior: la Sala de Situación trabaja a demanda de temas que la Oficina del Secretario le propone, distanciándose desde el modelo de planificación propuesto por la primera comisión

analizada. Un ejemplo de esta situación es la confección de los dictámenes por los cuales se aprobaban ambas convocatorias. Se fue instalando gradualmente hasta llegar al punto de la naturalización, que la confección del dictamen para la aprobación de proyectos de ambas convocatorias lo realizan las direcciones de proyecto y de gestión territorial y son puestas a consideración de la comisión, quien teniendo en cuenta la experiencia de los últimos ocho años no realiza grandes cambios. *“Con la figura de la prórroga hicimos igual que con los dictámenes, preparamos un informe lo presentamos a la comisión, nos hicieron preguntas, se ajustó la propuesta y allí se acordó que se prepararía un despacho con la nueva figura después ellos lo pasaron a firmar”* (LB) Este punto es una cuestión central desde la planificación y nuevamente la perspectiva matusiana nos ayuda. El actor es el lugar desde donde se diseña la política, se hace teniendo en cuenta sus intereses, su correlación de fuerza, su código de personalidad, el autor es quien redacta la propuesta, es el técnico que interpreta y sostiene con su trabajo la elaboración de los materiales que el plan del actor necesita. Que los dictámenes sean preparados por las direcciones es una confusión grave, porque son autores de otro actor que es el Secretario de Extensión, no la Comisión, por lo tanto se confunde una actividad que puede aparecer y e intentar ser colaborativa, con un desplazamiento en las responsabilidades que la Sala de Situación tiene como actor estratégico en el proceso del cogobierno. *“Por ahí no hubo una cuestión altamente propositiva de la comisión, yo no sé porque, fue mi primera experiencia en el superior, eventualmente yo entendí que siempre era así, pero capaz que ahora viéndolo en retrospectiva, podría haber sido distinto, que no hubo un proceso de generación de políticas desde la comisión”* (RC). Las convocatorias anuales, son analizadas por la Comisión y es su responsabilidad avalar los dictámenes y cambios normativos que luego son aprobados por el Consejo Superior, una Comisión que no propone

políticas es un Consejo Superior que no propone políticas, nuevamente, desde el punto de vista de los modelos de la planificación, en tanto cálculo que precede y preside a la acción podríamos preguntarnos como se consolida la extensión como política cuando los actores del sistema de representación en el marco del cogobierno renuncian a hacerlo. *“Me parece que la generación de políticas venía de otro lado, venía desde la gestión, venían de otro grupo y en todo caso el proceso, lo que hizo la comisión fue un acampamiento a eso, si hubo reunión previa, no estaba en la cocina de la comisión, lo que yo viví es que no hubo una cuestión propositiva. Si hubo acuerdo. No hubo grandes contrapuntos”* (RC). Es interesante el punto que aparece en el relato, ya que nos permite seguir el proceso de interpelación. ¿Es posible pensar que un punto institucional virtuoso como lo es sin dudas el equilibrio político institucional que ha permitido que en la Universidad en los últimos períodos de gobierno se haya llegado con una sola lista a la asamblea universitaria para la elección del presidente, halla desdibujado los roles en el marco del cogobierno? ¿Es posible que la actitud colaborativa entre los distintos actores estatutarios licue responsabilidades en los aportes que cada uno hace? No pretendemos responder a estas preguntas, sino incorporarlas a la lista de claves de lectura para seguir procesando las entrevistas. Desde su experiencia, el consejero profesor de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales hace su aporte y nos permite de esta forma volver a visualizar como cada actor reconstruye la situación desde su perspectiva, y el registro de esta cuestión es central para comprender el complejo mundo que constituye las organizaciones, en particular la universitaria *“Considero que el rol de la comisión para diseñar, implementar proyectos de extensión fue importantísimo. No la puedo comparar con otros momentos porque ya te digo, es mi primera experiencia y hasta ahora única y ojala pueda tener la posibilidad de volver a repetirla”* (CP) Su aclaración colabora en comprender su entusiasmo y aparecen

en su relato dos puntos a destacar: la coincidencia con la pluralidad de miradas que se ponen en juego cuando distintas facultades se sientan a una misma mesa, y el registro de su participación como evaluador en la comisión de evaluación de los proyectos que se presentaron a la Convocatoria Específica para CCEU, de la que participó en su carácter de miembro de la Comisión del Consejo Superior por lo que cerramos el espacio para la planificación con la cita donde el consejero cuenta su manera de transitar el dispositivo de planificación propuesto por la Oficina del Secretario y su equipo. La propuesta institucional integra sin perder la particularidad del aporte y del rol, a los consejeros superiores en una instancia central del proceso de planificación considerando que esa evaluación es la que luego se refleja en el sistema de puntajes y de acreditación y financiamiento de los proyectos de extensión de la Convocatoria Específica. Nuevamente, un diseño que permite habitar los procesos de planificación en forma situada, apostando allí, donde el evento se produce a aportar insumo y a generar mayor capacidad instalada en los responsables de tomar las decisiones sobre la política, *“Fue muy valiosa la variedad de visiones que había en la comisión, propio de las convergencias de distintas facultades. Creo que fue importante el rol de la comisión en la no solamente en lo que es el empuje y la implementación de los proyectos de extensión clásico, sino que a mí me despertaron particular interés los proyectos comunitarios en los que pude participar como evaluador”* (CP) y reflexiona desde su experiencia, el impacto que tiene la integración en esta comisión. *“Yo no sé si muchas veces se ha hecho, pero para mí fue novedoso participar en la evaluación de los CCEU. Fue un impulso muy importante, tuve la oportunidad de ver proyectos extraordinarios, pequeños pero extraordinarios por el efecto que producen”* (CP) y encuentra un modo figurativo de explicar *“Creo que son proyectos que producen el efecto de una piedra que se tira al agua y expande sus ondas en todas dimensiones. Es lo que yo*

notaba de esos proyectos” (CP)

Modos de entender la participación/vinculación con la comunidad: Es el consejero no docente el que realiza el mayor aporte en este punto. Sus reflexiones identifican con claridad la necesidad de pensar la universidad desde la vinculación con la sociedad a través de sus problemas. *“Es ultra necesario poder trasladar nuestro conocimiento y nuestra forma de ver las cosas con un sentido crítico y con una conciencia crítica para poder solucionar los problemas que tiene la sociedad. Para mi ese es el gran desafío de la extensión dentro de la universidad” (MA)*

Modelos y/o prácticas de diseño de política: El eje del análisis aquí estará puesto en el registro que tuvieron los entrevistados en los temas que se trataron en la agenda de la comisión en la que participaron, como así también reflexiones que puedan hacer ellos desde su propia trayectoria en temas o cuestiones. Un dato revelador es que la única política que aparece con claridad en términos de diseño por fuera de la aprobación más rutinaria de tratamiento de expedientes, es la de los Centros Comunitarios. Por lo que se presenta a continuación la reflexión en este primer sentido, y luego se listan una serie de consideraciones que los entrevistados asumen como temas o desafíos pendientes en pos de jerarquizar la extensión. *“Uno de los puntos importantes de la comisión fue la consolidación de los CCEU. En principio no creo que fueran resistencias, pero si había dudas sobre su funcionamiento y estaba la tensión de por donde pasaba la política de la universidad. Si por los proyectos o por los CCEU y ahí se veía la tensión” (RC)* La reflexión marca una tensión ubicada en la comisión anterior, pero acentuando el sentido de lo que allí ocurría. La Sala de Situación identifica una tensión no resuelta por la Oficina del Secretario. Las convocatorias son parte de ambas prosecretarías, integran la misma estructura organizativa, el consejero coloca en la mesa universitaria la necesidad de mayor claridad en clave

de orientación política. ¿Son complementarias? ¿Compiten entre sí? ¿qué modelo de extensión representa cada una de ellas? Son las convocatorias o lo que es necesario debatir se traslada a ¿Cuál es la orientación estratégica sobre la política de extensión?

Aparece un aporte fundamental como tema pendiente vinculado a la participación de los nodocentes. *“Tenemos que buscar una manera que el nodocente participe. Tenemos una visión de la sociedad que quizás muchas veces la universidad no la tiene, sin hacer una crítica, nosotros somos trabajadores que compartimos con otros gremios y con otros sectores situaciones y problemas que son de la región y que desde la universidad no se ve claro”* (MA). Esta reflexión coloca un punto interesante para pensar el aporte específico del nodocente, su capacidad de análisis vinculado a la coyuntura a partir de la coordinación con otros gremios. En el marco de un tipo de planificación que reconoce los aportes y la multiactorialidad para reconstruir análisis situacionales potentes, esta reflexión suma a la necesidad de incorporar a este claustro cuando la universidad realiza los diagnósticos territoriales vinculados a los Centros Comunitarios por ejemplo. El consejero por otro lado, realiza una descripción del tipo de prácticas que los nodocentes hacen que permite una nueva perspectiva en pensar la incorporación. La existencia de participaciones de hecho que realizan los nodocentes en el marco de su trabajo formalizado, que devienen en partes de un proceso mayor que al final resulta ser una actividad de extensión. Aquí hay un hallazgo central en clave de planificación y diseño. No se trata de pensar como involucrar a los nodocentes en actividades solidarias por fuera de su horario laboral, sino empezar a visibilizar ese trabajo que ya hacen, y en todo caso pensar en el conjunto del cogobierno cual es la manera de reconocer, jerarquizar esa tarea. Volvemos a nuestra reflexión sobre las distintas

preguntas. No se trata de cómo hacer para que más docentes participen de las actividades de extensión, sino que se trata de como institucionalizar y reconocer prácticas que ya hacen que tienen que ver con la actividad extensionista. Y en ese proceso de análisis tal vez se tenga un punto ya resuelto, que es que se trata de trabajadores ya remunerados, por lo tanto, al igual que los docentes con mayores dedicaciones estaríamos en una situación donde se reconoce a la extensión como parte de la tarea universitaria y no como un ejercicio solidario y voluntario. *“Estoy convencido que en el museo, observatorio, medicina, exactas, agronomía, veterinaria, cumplimos roles tanto de la investigación como de la extensión de ida y vuelta. Eso es clarísimo. Porque cuando vos vas, venís con un muestreo de algo, el proceso lo manipula el no docente”* (MA) y aporta un dato sumamente sensible, que tal vez esta naturalizado en procesos de trabajo de tipo jerárquico y que la extensión tiene la oportunidad de no reproducir *“Muchas veces figura el docente, el alumno y vienen y te dicen, che mira haceme este laburo y acá se hace, muchas veces queda que se hizo por dando una mano más”* (MA). Cierra su reflexión con una contundente descripción que permite o al menos inicia una reflexión que la extensión no tiene en agenda *“Cuando vos utilizas un tubo de ensayo en un proyecto, lo hizo un bitroplasta, cuando traes una muestra para un microscopio, lo hizo un técnico”* (MA). El inicio de su enunciación referencia de los distintos roles, pero cuando la frase sigue, cambia y lo presenta en clave de estado estatutario *“Cuando vos traes una piedra para analizar y necesitas un corte de vigado lo hizo un nodo. Cuando vos quieres analizar si el tomate sirve y no sirve el preparado lo hace un nodo. Seguramente en toda la cadena de proceso seguramente hay un nodo laburando”* (MA). Remata con contundencia e interpelación su alocución y nos deja sin dudas un punto de reflexión no solo institucional, sino también de tipo ético. *“Como también labura en los procesos de investigación para un tipo que después manda una investigación a*

Trieste y nosotros no vimos nada” (MA). El consejero de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales hace lo propio, y suma entonces al mapa de desafíos de diseño un conjunto de reflexiones vinculadas al proceso de formación del estudiante en clave del reconocimiento del contexto y la situación en la cual luego se va a desempeñar. Y nuevamente aparece la posibilidad de reflexionar en clave de prácticas universitarias, sin encorsetar la tipificación en clave de función. “*Si las prácticas jurídicas que nosotros hacemos se hicieran yendo por los barrios, y hablando con la gente, y viendo los problemas que tiene y sentando a los alumnos y debatir, que casos estuvimos viendo, como lo solucionaríamos, creo que generaríamos abogados con mayor conciencia de los problemas sociales*” (CP). Y profundiza no solo el contexto que desde su perspectiva le daría un tipo de aprendizaje significativo, retomando las palabras de su colega de la comisión del período anterior de la Sala de Situación, sino que incorpora en su reflexión un tipo de perfil de profesional que puede ser generado a partir de ese tipo de procesos educativos, mostrando la potencia que tiene el contexto para la formación de los estudiantes. “*En la medida que pensemos que la práctica profesional no solamente es el ejercicio formal de la abogacía, es decir como acusa el fiscal y como defiende el defensor, sino como está el abogado en la parte previa al conflicto jurídico, porque antes hay un conflicto social antes que llegue a ser un conflicto jurídico*” (CP) Nuevamente la propuesta de diseño de la consejera de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, integrante de la Especialización en docencia universitaria, cobra fuerza, ¿qué pasaría si como mecanismo de diseño de la política universitaria, cada carrera hiciera el esfuerzo de pensar su perfil extensionista? ¿Cuál es el aporte que cada uno hace desde su perfil disciplinar a la idea de la extensión? Porque si pudiéramos vincular ese debate a los planes de estudios y el proceso de curricularización, tal vez estaríamos trabajando una orientación estratégica de planes

de estudio que por ejemplo en el caso de Ciencias Jurídicas y Sociales sea capaz de formar no solo fiscales y defensores, sino verdaderos Cientistas sociales especializados en el derecho que sean capaces de contribuir a que un conflicto social no se transforme en un conflicto jurídico. Por último, quisiéramos exponer las reflexiones del consejero de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales que consideramos muy valiosas por su trayectoria en extensión, teniendo en cuenta que su visión cuestiona fuertemente la jerarquización que hasta acá la extensión ha logrado, considerando que en su caso esto está dicho desde una práctica irreprochable de militancia y construcción institucional de esta función. *“Yo hago investigación y extensión. Si yo no hubiera seguido con la investigación y me hubiera dedicado solo a la extensión, yo te diría que casi estaría muerto para el sistema. Sería un paria”* (RC) La reflexión muestra de manera descarnada un modo de evaluar lo logrado en términos institucionales pero desde la mirada individual del extensionista, y avanza cuando se sitúa ya no como ser individual, sino como responsable en el proceso de formación de las nuevas generaciones. *“Y si yo le tengo que recomendar a un colega, a un pibe que estoy formando, le digo que haga un doctorado y que después vea. Lamentablemente es así, me duele en el alma, te imaginas que después de haber hecho tanto, no sé si tiene que ver con la estructura o en la lógica de la gente”* (RC). Cierra su reflexión con una frase que presentaremos en dos partes En la primera afirma e interroga *“Me parece que no hemos sabido, más allá de una cuestión más discursiva, valorizar el tema de la extensión. El investigador es el que está arriba, el que le dan premio en la universidad, tienen becas para ir al exterior, porque no le damos un premio al extensionista? ¿Porque no reconocemos a la gente que ha hecho tanto?”* (RC) y en la segunda ensaya una hipótesis posible que seguramente nos deja pensando y nos permite recapitular. *“No lo hemos podido cambiar, tal vez es cultural, capaz que tiene que ver con esta universidad centenaria.*

Hay una lógica que está en las cabezas de cada uno de los docentes. Yo pensé que eso se podía transformar, y no". (RC).

La Sala de Situación ha sido habitada de diferentes formas en el período analizado. Nos deja relatos, perlas, hallazgos y también interrogantes, pero todos en la firme convicción que es sin duda alguna uno de los mecanismos de planificación más estratégicos que tiene nuestra universidad no solo con impacto directo en las convocatorias de extensión, sino en las políticas universitarias, y que es un dispositivo imprescindible si queremos avanzar hacia nuestra imagen objetivo de una universidad que sea capaz de sostener procesos de doble vía con el territorio y la comunidad que nos rodea.

CAPITULO VI

La oficina de implementación

La oficina de implementación I

La acción no tiene un significado absoluto igual para todos los actores.

*La acción tiene una interpretación situacional,
y su significado es ambiguo
sin la explicitación del contexto situacional y la intención del autor.*

*Las acciones de las personas o de los actores sociales
sobrepasan los límites de lo que estos afirman que hacen.*

*En otras palabras,
la acción es susceptible de varias interpretaciones situacionales*

Carlos Matus (2007:155)

Hacemos hincapié en la idea de implementación como el espacio en el cual los diseños se ponen a rodar, el ámbito que permite validar o ajustar las propuestas y aparece una subcategorización en función de cuatro grandes ejes que muestran desde la práctica ejercicios de diseño e implementación de la política. Los responsables de implementación de políticas son entonces también diseñadores, porque están en un espacio de mediación privilegiada entre la práctica y la teoría. Son esencialmente pilotos de tormentas, por lo tanto son esencialmente planificadores en el sentido que comprendemos a la planificación desde el marco teórico de esta tesis. El epígrafe nos alerta acerca de la situacionalidad de la acción, de la importancia de reconstruir los procesos de implementación desde la perspectiva de quienes están ahí, metidos en ella, porque eso nos cuida de caer en esa ruptura de comprensión del proceso de planificación en la que caía y cae la planificación normativa, esa concepción que concibe el diseño alejado del proceso de implementación, olvidándose como nos gusta decir de la segunda parte del concepto de planificación. En el nivel I de la Oficina de Planificación presentaremos el procesamiento de las entrevistas correspondientes a docentes universitarios, investigadores, extensionistas que han sido o son Secretarios de Extensión⁵⁴ de Facultad. Son

54 - Claudia Banchoff (CB) Secretaria de la Facultad de Informática período 2001-2014, Patricio de Urraza (PU) Secretario de la Facultad de Ciencias Exactas períodos 2003-2005 y 2010-2014, Daniel Tovia (DT) Secretario de la Facultad de Inge-

seis entrevistas que abarcan en términos de años en los que han cumplido sus mandatos el período 2001-2018, razón por la cual nuevamente en este caso la unidad de análisis constituye un poderoso instrumento de reconstrucción situacional de lo fueron y son los espacios donde se implementan las políticas de extensión, incluyendo en ellas a ambas convocatorias, la Ordinaria y la Específica. La Oficina del Secretario y la Oficina de Implementación en función de nuestro marco teórico, son piezas de un mismo proceso de planificación, ya que entendemos desde la perspectiva matusiana que el plan se completa en la acción. Esta operación supone un ajuste permanente a los diseños de política que se van proponiendo, apostando a que la Oficina de Implementación I que en nuestro análisis representa a las Secretarías de Facultad, como la Oficina de implementación II (integrada por las Direcciones de Proyecto y la Dirección de Gestión Territorial de la Presidencia de la UNLP) trabajan en forma directa con los equipos universitarios que están en el territorio. El ajuste permanente como instrumento de planificación se convierte así en un indicador directo del tipo de cálculo que se hace, del tipo de cálculo que se propone. Un diseño que hecha a rodar y no es ajustado, es una propuesta que en el fondo es deudora de un tipo de planificación de carácter normativo y es además un tanto ingenuo (Robirosa, Cardarelli, La Palma 1990) ya que en su fantasía tecnocrática no advierte que por definición la realidad jamás se comporta como la pensamos a priori, que siempre va a haber un porcentaje variable en función de nuestros métodos de prospectiva y análisis de escenarios que sea diferente a lo que se supone ex ante. Por esta razón es tan importante que la Oficina de Implementación I se convierta en el actor central en el proceso de retroalimentación de la

política de extensión y de cómo se va configurando el trabajo universitario desde la realidad del territorio, más allá de nuestras propias fronteras internas con las que dividimos nuestras funciones. En este sentido, los relatos nos permiten advertir como la política de una organización, en este caso la de extensión constituye un rompecabezas que no es lineal ni plano, sino que aparece la idea de la multidimensionalidad para reconstruir situaciones. Aquí aparece una marca fuerte que es una tendencia a relatar, explicar cómo se vieron o ven las políticas propuestas por la Oficina del Secretario y la Sala de Situación, completando desde la explicación de quien tiene la responsabilidad de acompañar e implementar las políticas definidas en el marco del co gobierno y de las áreas de presidencia. La dimensión del diseño toma otra perspectiva, ya que son los encargados de implementar, pero también en sus explicaciones van hilvanando una mezcla dinámica de análisis, propuestas de agenda, comunicación de diseños que ellos mismos y/o sus facultades fueron haciendo, con resultados diversos. En esa trama compleja, aparecen relatos de diseñadores de política, de diseñadores autónomos de política e implementadores situacionales, que restringidos a cada facultad fueron, como diría una amiga, creando mundos. Y en este apartado entonces, que se completara con la Oficina de Implementación III, cuando veamos en profundidad la reflexión de la totalidad de secretarios del período analizado de la Facultad de Trabajo Social, institucionalidad en donde se desarrolla esta tesis, aparece con claridad que la amalgama y la construcción de consensos y disensos que ocurre en el Consejo Superior, debe ocurrir en el nivel de las prácticas para que como dice el actual presidente construyamos de la practica a la teoría. La revisión entonces de estos relatos se constituye en un nuevo elemento estratégico para avanzar en el análisis que nos hemos propuesto.

Las categorías que ordenan y presentan los relatos son: Contexto institucional interno y externo de la UNLP, alcances de la extensión, referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación, modos de entender la participación/vinculación con la comunidad y modelos y/o prácticas de diseño de política. El procesamiento de las entrevistas en esta clave, en este nivel particular ha mostrado la necesidad de utilizar cuatro nuevas subcategorías del modo diseño, ya que aparecen reflexiones que se orientan en esas líneas particulares, que fortalecen el sentido de la oficina de implementación. Las mismas son: formación, curricularización, institucionalización, articulación con las otras funciones estatutarias.

Contexto institucional interno y externo de la UNLP: En el grupo de secretarios entrevistados hay diferentes recorridos y experiencias. Muchos de ellos han estado en funciones en más de un período de gestión, lo que les permite hacer un tipo de análisis que incluye un conjunto importante de variables vinculadas con los aspectos institucionales y los contextos en donde los procesos se van dando en clave de reconstrucción histórica. También tenemos en nuestro grupo de entrevistados secretarios que han participado de los inicios de los debates del período analizado y que han sido señeros cada uno en su facultad de inicios y decisiones sobre cómo hacer extensión. También encontraremos relatos de problemáticas más actuales que iremos trabajando a lo largo de las páginas siguientes. Iniciamos con quien en la entrevista aportara lo que luego se constituiría como el epígrafe de esta tesis. Dos veces secretario de extensión, secretario de investigación y vicedecano de su facultad. Sin dudas uno de los personajes irrenunciables en el proceso de reconstrucción que hemos emprendido para comprender los modos en como diseñamos e implementamos la política de extensión en clave de modelos

de planificación. *“Desde la facultad veíamos a la extensión de la universidad como el modelo clásico de extensión cultural. Lo que Tauber le agrega es la relación con los municipios. Había un grupo de facultades que discutían otras cosas y empezamos a articular un bloque de facultades. Estábamos Trabajo Social, Exactas, Humanidades, Naturales, Periodismo”* (PU). Aparece nuevamente un espacio no formalizado de facultades que tenían desarrollo en extensión y que evidentemente se encontraban, coincidían en algunos planteos acerca de cómo pensar la extensión. Y ese proceso de debate nuevamente es identificado como en el caso del Secretario de Extensión de la UNLP período 2007-2014 y del Consejero Superior graduado del período 2014-2018. *“El estatuto del 2008 termina siendo el reflejo de las discusiones del 2001-2003* (PU). Los relatos de dos secretarios muestran con claridad los contextos en los cuales su propia gestión se inició, aportando datos desde el nivel facultad de como la extensión se comprendía y que tipos de actividades se desarrollaban en cada uno de los tiempos. *“Arrancamos como facultad en el 99. Cuando me propusieron ser secretaria en el 2001 yo tenía muy poca experiencia y había un solo proyecto acreditado. Los primeros años fueron incorporar a la extensión en la facultad. Tratar de separar servicios y transferencia de la extensión”* (CB) y aparece la reflexión sobre la doble vía en términos comparativos, aunque por esos años aun no asomaba como concepto. *“Los primeros años fueron direccionados a ver como incorporábamos la extensión, esto de la doble vía no estaba ni en la cabeza. Fue muy difícil. Si te fijas los proyectos casi ninguno era financiado, solo los acreditábamos”* (CB) Aparece luego la implementación de lo que serían hasta la actualidad las dos líneas extensionistas que la facultad tiene. *“En el 2007 y el 2009 respectivamente diseñamos dos proyectos que fueron caballitos de batalla para nuestra facultad. El de Viviana Arari y el de e Basura. Los dos nacieron casi con esta doble vía, surge de la demanda comunitaria”* (CB). En el caso de la Facultad de Odontología el contexto institucionales diferente, y los relatos de su secretario

de extensión período 2010-2018 muestran la decisión institucional de vincular la extensión con las prácticas de enseñanza, incorporada a través de materias verticales de primero a quinto año a la curricula. *“Nosotros somos un equipo que viene trabajando desde hace muchos años. El cambio ocurrió en 1994, se puso en práctica en el año 97. Concretamente lo que pasaba era que el alumno veía la realidad a través de lo que le decía el docente. Se tomó la decisión que el eje curricular de la carrera fuera la odontología preventiva y social que es la asignatura que ocupa a los estudiantes de primero a quinto”* (SL) En el caso de la Facultad de Ingeniería, la situación era completamente diferente a las otras, ya que se venían realizando actividades vinculadas a servicios a terceros, esto es un servicio a cambio de un pago, que eran entendidas como actividades de extensión. *“Fui secretario 2007-2010 en nuestra facultad, la extensión no estaba ni definida. Era total la confusión con lo que se denominaba servicios a terceros. Cuando vos planteabas como institución no estamos haciendo extensión, te decían, si estamos haciendo, no ves que estamos trabajando para tal empresa haciendo tal cosa”* (DT). La Secretaria de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas, aporta en su relato como un diseño de política propuesto por la Oficina del Secretario y su equipo, impactaron positivamente en el crecimiento de la extensión de su facultad. *“Cuando llegue a la Secretaria en el 2010 un hito importante fueron las 200 acciones en el Bicentenario. Acá en la Facultad fue un click. Tratar de imaginarse que íbamos a hacer, como íbamos a explicar y lograr hacer diez acciones. Hicimos una reunión con todos los directores de departamento, yo venía de un departamento y eso me ayudo”* (LG). Y en su relato aparece como ese diseño fue el inicio de un proceso de planificación de la propia facultad para desarrollar y profundizar su política extensionista. *“Les contamos que íbamos a participar en las 200 acciones, salimos con el taller de matemáticas, armamos un taller en un comedor con un ejercicio para que los que participaban trabajaran sobre el financiamiento de su*

emprendimiento, entre otros, fue un hito muy importante. Tuvimos una reunión con el decano y se decidió apostar a la extensión como uno de los lineamientos estratégicos de la gestión de la facultad” (LG). Otro de los Secretarios que llega a la gestión por esos años, es el de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, espacio institucional que tenía desarrollo en el tema, y que ha sido reconocido por varios entrevistados como una de las facultades con más aportes en la construcción de la agenda de la extensión. Realiza en ese sentido un análisis de que apporto el estatuto donde desde su perspectiva, la norma viene a reconocer algo que ya existía. “Me parece que la reforma del estatuto volcó el estatuto a nuestro favor, después el estatuto se transformó en algo que esgrimir para defender una manera de hacer extensión, más politizada, más comprometida, más vinculada a los sectores populares y a los derechos” (JPI). En clave de cómo fue cambiando ese contexto aparecen algunas pinceladas que colaboran en identificar por donde se fue consolidando la extensión en clave de contexto sistemático, ya que veremos en el apartado de diseño que fueron haciendo en cada facultad en los distintos períodos. “La universidad no logró consolidar la figura de programas. Hubo una pérdida de soberanía política. La inundación del 2013 dejó una enseñanza. Fue la crisis la que obligo a pensar que había que juntarse para resolver. Los PIOS fueron declarativos, idealmente estaban barbaros, pero en lo concreto se notó, el actor universitario, con excepciones, no está dispuesto a esa lógica” (PU). Otro testimonio aparece caracterizando al extensionista. “Algunos sectores que estábamos convencidos que la extensión era parte de las funciones de la universidad, que nos gustaba, practicábamos extensión pero por fuera de lo institucional, no éramos reconocidos, dábamos cursos con la UOM, que fueron el inicio de los que se dieron luego en la Escuela de Oficios, pero la facultad no estaba ni enterada” (DT). Estas dos primeras reflexiones marcan dificultades en distintos niveles, en el primer caso vinculadas a la universidad como un todo, y referencia experiencias

donde la universidad porque lo decidió o porque no tuvo más remedio por la contundencia de los acontecimientos, exploró modos de intervenciones que vincularan prácticas universitarias y territorios y/o abordaje de problemáticas. En el segundo caso indica las resistencias locales, y la existencia de prácticas extensionistas deslegitimadas o no reconocidas, vuelve a aparecer la idea del voluntarismo que ha rondado las reflexiones de los integrantes de la Oficina del Secretario entrevistados y de la Sala de Situaciones. *“Cuando me entere que se reelaboraba el estatuto así, me pareció que era una herramienta muy útil para los que veníamos haciendo en esa dirección. Es una elaboración ex post, no sé si teníamos mucha conciencia en ese momento que ese iba a ser el resultado. Ahora con el paso del tiempo creo que sí.* (JPI). Por otro lado se afirma. *“Es un desafío de la universidad el poder hacer que la extensión en todas las unidades académicas, con distintas modalidades y autonomía, puedan producir el efecto que la extensión sea parte de la curricula, que lo logremos en menos de un año, ya que el estatuto esta modificado hace mucho tiempo”* (SL). Estas dos reflexiones nos marcan en términos del contexto condiciones de posibilidad, un estatuto que valida, y prácticas curricularizadas que ya están habilitadas por esa validación. *“Nosotros estábamos acostumbrados que la comunidad viniera acá. El desafío importantísimo que se llevó adelante es que la universidad fuera al territorio, materializada en los CCEU, eso fue un pilar, nos puso en agenda esta mirada de la extensión como un camino de doble vía. Eso fue lo más importante”* (LG). La última reflexión coloca un clima de transformación institucional, que se dio a partir del relato fuertemente interpelada por esa actividad donde la universidad fue al territorio en el año 2010, generando una marca que hasta hoy la conservan a través de la participación de los proyectos de la Facultad no solo en la convocatoria ordinaria, en la cual siempre estuvieron, sino en la convocatoria específica como el modo novedoso de participar. Por lo tanto, si tuviéramos que hacer una síntesis

provisoria, podríamos decir que la totalidad de los secretarios identifica distintos momentos en el proceso de la política de extensión, aparece el momento de definición de su alcance, aparece la resistencia a las nuevas prácticas, la validación de las prácticas existentes a través del nuevo estatuto y la figura de los CCEU como una de las condiciones de posibilidad del contexto institucional para hacer prácticas extensionistas diferentes. 🌿

Alcances de la extensión: El Secretario de Extensión período 2014-2018 de la Facultad de Humanidades es quien realiza una reflexión en este sentido, *“Práctica que desde el vamos produce conocimiento, no es filantropía, ni es solidaridad, es producción de conocimiento pero que se hace en condiciones específicas y con objetivos singulares. Uno de esos objetivos centrales es que ese conocimiento se co produce. Se produce a partir de una demanda y se co produce con el otro”* (JPI). Esta reflexión constituye un aporte significativo que ya integra elementos que colaboran en dimensionalizar ese proceso de doble vía del que se habla en el estatuto. Completa la reflexión incorporando más cualidades que ese proceso tiene. *“Hay una idea muy fuerte que si hay una demanda, hay un problema, pero es necesario coproducirlo con el actor que construye esa demanda o que articula esa demanda en el lenguaje que se habla en las relaciones sociales, en fin, todas esas mediaciones, si no lo hacemos con él, no vamos a resolver ese problema”* (JPI)

Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación: Con relación a esta dimensión aparecen tres aportes claros que colaboran en la definición del tipo de planificación en el que plantean sus prácticas. La primera es breve pero muy potente y retoma de alguna forma la idea de construcción de la práctica a la teoría que ya hemos identificado en la Oficina del Secretario y en la Sala de Situación a través de las reflexiones del primer secretario de extensión del período analizado y de la consejera superior

del período 2010-2014. *“La idea buena es cuando la llevaste a la práctica, volvió y la reformulamos en conjunto y vuelve a la práctica. Eso es la idea buena”*. Este es el concepto de planificación sobre el cual trabajamos en esta tesis, la retroalimentación del momento del diseño, a partir de la contrastación de lo que sucede en la implementación, y así siguiendo garantizando la secuencialidad y la vuelta que supone el proceso de planificación en tanto calculo que precede y preside a la acción. La segunda reflexión va en sentido de visibilizar un tipo de planificación que es difícil de objetivar, que en general va generando plafones que luego en algún momento acumulan en forma positiva o no. *“Muchas veces la jerarquización viene por un conjunto de micro decisiones que van tomando las áreas políticas. Vos puedes hacer un montón de declaraciones, pero si no tomas micro decisiones no vas generando la instancia de viabilizarla”* (JPI). La jerarquización es el objetivo, las microdecisiones son el modo propuesto para lograrlo. Si bien es esta una forma posible de entenderlo, también podríamos pensar que la suma de las pequeñas decisiones es la característica principal del modelo incrementalista de políticas públicas, (Sotelo:1999) y este estilo de planificación tiene como principal desventaja que imposibilita las decisiones de conjunto y tiene a generar procesos conservadores de planificación. Por otro lado, casi en versión contraria podríamos decir aparece una reflexión del Secretario de Extensión de la Facultad de Ciencias Exactas, quien refiriéndose al proceso de planificación de su facultad dice. *“Debatíamos todas las discusiones desde lo conceptual. Luciana, discípula de Julia Sibelmar armo el área de didáctica y dijo- en la historia de la educación argentina los grandes cambios vienen de arriba para abajo-. Y en ese sentido generamos los Programas. Se crearon cinco. Laboratorio, Ambiente, Alimentos, Salud visual y Salud y Medicamentos. Todos los programas eran y son lugar de prácticas de cursadas”* (PU). Esta tensión marcada por los dos secretarios en clave de modelo, y las características

de ese proceso de ida y vuelta entre diseño e implementación constituyen el nudo tensional en el debate que aparece cuando repasamos los modos de planificar, en función de los relatos de los entrevistados y la contrastación con nuestro marco teórico y la comprensión de los modelos de planificación de ambas convocatorias. La convocatoria ordinaria es un tipo de convocatoria que construye a partir de la sumatoria de las microdecisiones que genera cada equipo extensionista al presentarse, y de las microdecisiones que se toman en cada comisión de evaluación al momento de evaluar, un tipo de política que es la suma incremental de todas. O sea. Si quisiéramos explicar cuál es la orientación estratégica de la Convocatoria Ordinaria, podríamos decir que es que la política extensionista de la UNLP es la resultante de lo que deviene de esa combinación no priorizada. Por el contrario, la Convocatoria Especifica es un tipo de convocatoria que invita a sumarse a una agenda de problemas de territorios ya definidos, por lo que podríamos decir que genera un tipo de política que a partir de problemas y territorios prioritarios, incluye en su proceso de evaluación a actores con roles de decisión en el proceso de diseño e implementación de la política, por lo tanto si quisiéramos explicar cuál es la orientación estratégica de la Convocatoria Especifica podríamos decir que la política extensionista de la UNLP prioriza su acción en base a los problemas co construidos con el territorio de diez barrios del Gran La Plata. Pareciera ser, y podemos estar ante uno de los hallazgos centrales de esta tesis, que el modelo de planificación de la Convocatoria Ordinaria, es un esquema no solo conocido, sino más tolerado por la comunidad universitaria, por el contrario, el modelo de planificación propuesto por la específica, si bien es potente, y esa potencia es reconocida por los actores universitarios, avanza contra un grado de autonomía institucional y conceptual que la comunidad universitaria tiene en clave

de su identidad constitutiva. La diversidad de saberes, de recorridos, de perspectivas metodológicas, políticas, institucionales, conforman una matriz donde la universidad se encuentra más cómoda con un modelo incrementalista que con un modelo de planificación que orienta la acción, y a modo de pregunta podemos cerrar el punto al menos en forma transitoria, preguntándonos, si la propuesta de planificación propuesto por la conducción de la UNLP en los últimos veinte años no es una combinación de ambos modelos. Orienta estratégicamente algunas líneas de acción y reconoce a partir de lo que cada área de gobierno propone para los períodos de gestión la existencia de microdecisiones que en su conjunto conforman gran parte de la política. Seguimos entonces intentando comprender este tiovivo dirían los españoles, que representa a esta altura de la tesis el modelo de planificación de la UNLP, concentrándonos en nuestro espacio de análisis: las políticas de extensión y el zoom que estamos haciendo en las convocatorias.

Modos de entender la participación/vinculación con la comunidad: En la dimensión de alcances de la extensión pudimos analizar un conjunto de tres reflexiones a partir de los dichos del Secretario de Extensión de la Facultad de Odontología, del Secretario de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y de la Secretaria de Extensión de Informática. El Secretario de la Facultad de Odontología nos dice *“Se formaba un servicio que antes no había, o sea un área de vacancia por insuficiencia de atención clínica que nos relataban los líderes del espacio. De entrada no había una base operativa, se iba a la comunidad y se charlaba con la gente, y la gente empezó a ofrecer los espacios, que es lo mismo que después paso con los CCEU”* (SL). En su explicación agrega que lograba cada parte en ese intercambio *“Además de información brindábamos atención clínica y un aprendizaje en servicio porque el alumno aprendía de*

la comunidad en forma práctica las cosas que veía en la teoría y le prestábamos un servicio a las personas que no tenían donde atender sus necesidades” (SL). La perspectiva de Ciencias Económicas sobre la vinculación aparece a partir de la reflexión sobre el proceso de un proyecto. “Dejando huellas fue un proyecto que le encontraron la vuelta. No era solamente llevar a los pibes a pasear. Es un viaje educativo” (LG) en su primera parte, la enunciación nos habla de una operación de resolución, de tensión de un modo que hubo que encontrar. La segunda parte establece la condición de posibilidad que de manera reiterada muestra la extensión para el proceso formativo. “Decirle al Licenciado en Turismo no solo es planificar las políticas turísticas del país. La vida cotidiana, la proximidad con el territorio, la incorporación de otros actores que los temas les interesa o les pega, las organizaciones sociales, las empresas, los funcionarios de gobiernos locales” (LG). La Secretaria de Extensión de la Facultad de Informática realiza un aporte en este sentido. “Un proyecto de extensión surge de la comunidad. Si no hay una necesidad no es extensión. Nosotros desarrollamos herramientas, pero están más buenas cuando las piden las maestras. Hacemos desarrollo de software que se necesite” (CB). Nuevamente la simpleza y la contundencia de sus dichos. No solo habla de extensión, habla de un tipo de concepción situada para sostener procesos de construcción del conocimiento. Los dos últimos entrevistados marcan sin embargo un punto de interrogación posible. ¿Cuáles son las condiciones que tienen que darse en ese vínculo para que pueda ser considerado un proceso de aprendizaje mutuo que supere el aporte de la comunidad a procesos educativos situados en tanto casos fácticos de la teoría?. “En el marco del proyecto El derecho a tener derechos, trabajábamos el derecho a la protesta, a la vivienda, lo hacíamos con movimientos sociales, incorporando los saberes de las organizaciones en momentos de mucho conflicto, quiero decir, para nosotros ya era una modalidad como aparece en el estatuto, educativa, en el sentido que la universidad

enseña pero al mismo tiempo aprende” (JPI). Esta reflexión nos vincula nuevamente a la Oficina del Secretario, a un tipo de concepción de la relación con la comunidad donde el proceso de ida y vuelta se sostiene y se instituye. La reflexión nos aporta la experiencia en el nivel de los proyectos, que es la unidad mínima de planificación, por lo tanto desde el concepto del diseño, debería estar contemplada desde los otros niveles, el programa y el plan. La existencia de una misma idea en ambos niveles de responsabilidad plan y proyecto – Oficina del Secretario y Oficina de Implementación, es sin dudas un punto central para ser optimistas con relación al tipo de práctica de planificación, a pesar de las tensiones ya identificadas. La relación con la comunidad es en principio una fuente inagotable de realidad para que los estudiantes universitarios sean formados. Pero por otra parte pareciera ser necesario identificar con mayor rigor qué características tiene que tener ese vínculo para que sea de doble vía, para superar la exploración del mundo fáctico como elemento complementario de la teoría. En este sentido no aparece con claridad el recorte de esos descriptores de la doble vía.

350

Modelos y/o prácticas de diseño de política:

Formación: *“Creo que quizá lo que faltó fue unificar procesos de formación que retomaran las tradiciones de la educación popular, tradiciones formativas que esta universidad no tiene o las tiene muy focalizadamente o dispersas en algunas cátedras de Trabajo Social, Periodismo, Humanidades, Veterinarias”* (JPI). Si bien es la única referencia que aparece, quisimos traerla porque aparece de manera recurrente en el Plan Estratégico como debilidad desde el inicio de los documentos en el año 2004, y es un problema que a pesar del paso del tiempo y las propuestas que se han desarrollado o se han prometido, aún sigue siendo un pendiente señalado por la comunidad extensionista.

Curricularización: En el caso de la curricularización aparecen nuevamente dos contrapuntos entre los mismos secretarios, de dos facultades que vienen realizando reconocidos aportes desde las miradas de las personas entrevistadas. *“Con respecto a la curricularización pensaba que era negativo. Lo veía como domesticar la extensión”* (PU). *“Para mí la curricularización y la formación no son cuestiones necesariamente asociadas. Porque uno puede desarrollar la formación en extensión y eso puede ir de manera paralela a la curricularización”* (JPI) y asociado a esta cuestión de la existencia paralela agrega *“Lo que pasa es que si no está curricularizada la extensión es que casi no toca a los estudiantes, y los estudiantes son la razón de ser de la universidad”* (JPI). *“Después cuando nos capacitamos, cuando empezamos a entenderla, el desafío era como meter la extensión dentro de la tarea diaria del docente, del alumno, como meterlo dentro de la curricula. Fue un terremoto, no veíamos de entrada la posibilidad de trabajar con alguna materia, por lo que pensamos en cómo llevarlo al Consejo”* (DT)

Esta tensión sobre la extensión curricularizada se encuentra vinculada a la reflexión que hicimos en el punto anterior sobre las prácticas de enseñanza en contextos territoriales o institucionales. ¿Qué significa domesticar? ¿Cuáles son las tensiones que aparecen en los CCEU cuando los referentes territoriales plantean que hay alumnos que no salen al barrio porque tienen miedo, o que solo van porque están obligados? La curricularización supone un trabajo de diseño educativo, no una incorporación temática desde una perspectiva contenidista, ¿Cómo sostener aprendizajes significativos? ¿Qué lugar le damos a la experiencia en la aplicación de lo aprendido? Operación absolutamente diferente de ¿cuáles son los saberes que legitimamos o dejamos circular para que nos enseñen que contenidos?. Cada secretario repasa su propio proceso de curricularización real o potencial, mínimo o máximo, y en cada caso aparece la pregunta acerca de cuál

es el relato o de quién es el relato. Es el secretario de extensión o es el secretario académico? ¿Acerca de que debatimos? Nuevamente las fronteras se desdibujan, cuando borramos por un instante el nombre de cada tarjeta de presentación, las funciones se desdibujan e invitan a pensar en clave de un tipo de práctica universitaria. *“Mostramos esto de la incorporación de las cátedras. Si hay una forma que la extensión se jerarquice es a través de la cátedra, porque el pibe tiene la obligatoriedad de cursar la materia, y si vos le ofreces la posibilidad de que viva su materia, en el proyecto, es protagonista, ellos trabajan, ellos se dan cuenta que lo que están aprendiendo en simultáneo lo aplica y que es útil no solo porque el libro lo dice”* (LG). Las reflexiones de Exactas y Humanidades aportan en el mismo sentido. *“Yo creo que no es necesario comportarnos como elefante en bazar, así como diciendo las prácticas integradas tienen que ser así, común a todos, hay que encontrar la manera entre la afinidad disciplinar y la integración de las prácticas”* (JP). *“Porque no es que lo disciplinar se pierde, en todo caso lo disciplinar se reconvierte, se reconstituye, se recrea, pero no es que los biólogos dejan de ser biólogos, o que los físicos dejan de ser físicos”* (JPI). *Se suma la reflexión viene de informática, y colabora en visualizar lo problematizado. “A los estudiantes los re convoca cuando le traes una situación real”* (CB). ¿Es el contexto de extensión lo que le da realidad al aprendizaje? ¿ahí se agota su función?; O estamos nuevamente dando vueltas sobre la necesidad de repensar las prácticas universitarias, retomando de alguna forma las críticas matusianas a los que denominaba, siguiendo a Ortega y Gasset, los bárbaros modernos? Seres formados en disciplinas verticales, incapaces de reconocer y hacer un análisis de problemas, porque los saberes se ponen en juego de un modo distinto, la realidad no respecta las fronteras de los departamentos y las facultades. La crítica matusiana no distingue entre funciones, le va directo al sentido de la institución y eso lleva la curricularización a otro plano. En clave de cómo es ese proceso de prácticas también

el referente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación hace su aporte, desde una institucionalidad que ha producido innumerable cantidad de conocimiento sobre diseños educativos. *“Tampoco podemos mandar a un estudiante a hacer una práctica al desierto del Sahara. Ahora estamos más en condiciones de hacerlo. ¿Qué disciplinas podrían desarrollar prácticas en CCEU? ¿Porque?”* (JPI) la reflexión trae a los CCEU al debate sobre curricularización, y allí aparece otra cuestión vinculada en forma directa con la planificación *“En definitiva ahí hay una tensión que hay que mantener pero que gestionar, que es la tensión que hay entre la formación del estudiante que requiere de procesos específicos de la enseñanza, las cuestiones de la didáctica, las cuestiones de la evaluación”* (JPI). La tensión entre como concebimos la doble vía cuando de enseñar se trata. El proceso de enseñanza tiene otros requisitos que cumplir, de formalidad, de sentido. *“Son procesos que tienen duraciones muy distintas. Es un cuatrimestre, son dos parciales, tiene una duración muy de su calendario, en cambio la extensión tiene otra duración, tiene otros objetivos”* (JPI). Sin dudas lo que nos devuelve el punto de la curricularización de la Oficina de Implementación es una producción sumamente vasta, diversa, contradictoria y dinámica, nos devuelve que no es un debate en soledad de los extensionistas, y también nos recuerda que en la Sala de Situación surgieron puntas de experiencias de la mano de docentes que en el marco de su especialización hicieron diseños para poder lógicas y mundos que si bien están separados por las funciones, se nos presentan más imbricados.

Institucionalización: La subcategoría institucionalización aparece en las reflexiones de la Secretaría de la Facultad de Ciencias Económicas. Lo resume en un conjunto de cuatro aspectos que fueron tomados como decisión prioritaria en el marco del gabinete de la facultad. *“Financiar todos los*

proyectos que fueran acreditados por la universidad y no estuvieran financiados, incorporar e incentivar a los directores que tenían espíritu extensionista, visibilizar y certificar lo que se hacía, sumar estudiantes” (LG)

Articulación con las otras funciones estatutarias: La totalidad de los secretarios ha problematizado y reflexionado sobre la articulación de la extensión con la enseñanza, otros más vinculados a la investigación, seleccionamos tres frases que consideramos son una muestra de la base que ya existe en las facultades para seguir profundizando el debate. “Nosotros decidimos en el 2004 que íbamos a financiar la extensión con cargos docentes. Empezó con doce cargos. Los que tuvieron los cargos empezaron haciendo extensión y luego fue virando a que se comprendiera como un cargo para cubrir responsabilidades y en ese marco hacían otro tipo de actividades” (PU). Este ejemplo nos muestra la decisión de una facultad en sostener con cargos docentes las actividades de extensión, a las que luego le agregaron tareas docentes. Recordemos que la Sala de Situación a través del consejero estudiantil nos permitió sistematizar que en la Facultad de Exactas todos hacen investigación. O sea que en este caso los cargos financian un tipo de práctica universitaria que incluye las tres funciones. “La facultad ha consolidado grupos de trabajo a partir de un cambio de normativas en el 2015. Se definió el cambio de las UNIDD (unidades de investigación y desarrollo) a las UIDET (unidad de investigación, desarrollo, extensión y transferencia) (DT) En el caso de la Facultad de Ingeniería el modelo es a partir de la estructura organizativa que incorpora de hecho la totalidad de las funciones, se supone que allí deben ocurrir prácticas que tengan en cuenta todas estas cuestiones. “Hay un proyecto de investigación que trabaja sobre las competencias de los gestores en las universidades públicas. ¿Cómo armo el equipo su directora? Con sus ayudantes e investigo sobre eso. ¿Qué enseñan en la cátedra? Competencias de la gerencia. A mí me parece que esa es

la relación de la investigación con la docencia” (LG). En el tercer caso, a partir del relato de una experiencia, un equipo logro armar un proyecto de investigación que se nutre y nutre al ámbito de la administración de organizaciones en el marco de una propuesta de cátedra. Nuevamente las tres funciones integradas. Son tres modos de integración que sin dudas nos recuerdan que hay camino recorrido, aunque no demasiado sistematizado. 🍃

La oficina de implementación II

“En la gerencia domina la acción sujeta a directivas, pero ellas dejan un amplio campo a la creatividad a la iniciativa y a la innovación. Concentramos la creatividad en los procesos y problemas de mayor valor y, mediante la inversión en capital humano y en organización transformamos esa aplicación de recursos en rutinas de calidad”

En el nivel II de la Oficina de Implementación presentaremos el procesamiento de las entrevistas correspondientes a las dos directoras que tienen a su cargo la implementación directa de la Convocatoria Ordinaria y la Específica en el ámbito de la Presidencia⁵⁵. El epígrafe nos recuerda que en el nivel de las gerencias, en nuestro caso direcciones es donde ocurren los mayores procesos de innovación, porque allí está la acción, como vimos en la Oficina de Implementación I. Sin embargo hay una diferencia en este nivel organizativo, está pegada a la Oficina del Secretario, en este caso a la Prosecretaría de Extensión y a la Prosecretaría de Políticas Sociales, por lo tanto ambas son equipo técnico de ese espacio de decisión y de diseño de política. Es central entonces recordar que de allí tienen que surgir las interpelaciones al diseño del nivel central, porque allí se escuchan y se mantiene la operación cotidiana con las Oficinas de Implementación de las Facultades, porque allí se coordinan en forma cotidiana con los territorios, porque allí se forma, se consolida, se constituye el equipo de referentes territoriales que acompañan cada Centro Comunitario de Extensión Universitaria en el caso de la Convocatoria Específica. La estructura organizativa de la Secretaría de Extensión de la UNLP como hemos visto tenía hasta mayo del 2018 dos prosecretarías, la de Extensión y la de Políticas Sociales. De cada una de ellas dependen las direcciones que

55 - Viviana Pichel. Directora de Proyectos, Lorena Bermúdez Directora de Gestión Territorial.

implementan en forma directa los proyectos. En el primer caso denominada Dirección de Proyectos (DP), y en el segundo, Dirección de Gestión Territorial (DGT)

Sin embargo en el primer caso entre el nivel prosecretaría y el nivel dirección existen dos direcciones generales que son las encargadas de coordinar el proceso de convocatoria de la ordinaria y el proceso de seguimiento y evaluación, proceso que fue dividido en el año 2014 y que dio lugar a la creación de la Dirección General de Evaluación y Seguimiento. Se tomó la decisión de entrevistar a las directoras de igual rango, de ambas prosecretarías, teniendo en cuenta el nivel directo de vinculación y la inexistencia de direcciones generales en el caso de la Prosecretaría de Políticas Sociales, respetando en este caso el nivel igual de jerarquía en ambos casos y de nivel en el diseño de la política. El nombre del apartado sigue apostando a lo que sucede en el proceso de implementación, en este caso en un nivel diferente que es el primer piso de la ejecución de la política, por ese motivo, la numeración en segundo lugar (Oficina de Implementación II) pretende validar la importancia del ajuste en el primer término en cabeza de las facultades, para que el resultado de eso sea procesado y vuelto diseño por la Oficina de Implementación II. Para la Planificación Estratégica Pública este nivel de gestión es un eslabón central en el sistema de planificación, ya que tiene a su cargo el nivel operativo del plan. La perspectiva matusiana supone que aquí es aparece con claridad la perspectiva tecnopolítica para el abordaje y procesamiento de la gestión cotidiana en las organizaciones públicas. Además de lo que significa la responsabilidad mencionada, las características organizacionales de vínculo entre Presidencia (espacio institucional donde se encuentra el gabinete del Presidente, los equipos técnicos, funcionarios de las diferentes áreas sustantivas, las áreas de

apoyo centralizadas de la UNLP) y las Facultades (donde se encuentran los Decanos, sus gabinete, las áreas sustantivas y de apoyo) con amplios márgenes de autonomía política y administrativa estatutaria), constituyen una trama particular que navega en una tensión particular donde se juega de manera cotidiana los márgenes de regulación y autonomía como figuras sintetizadoras de modelos de política diferente. Pareciera ser que la tensión constitutiva en la cual nuestro país se encuentra a partir de la autonomía de las provincias en tanto adherentes de la constitución nacional, se repite en el sistema universitario en la relación Presidencia-Facultades, donde los avances se dan solo a partir de la construcción de consensos y el procesamiento de los discensos⁵⁶.

La continuidad en los cargos es un aspecto significativo que caracteriza a ambas entrevistadas. En el primer caso hace 20 años que se encuentra en el mismo cargo, y ha sido la única funcionaria con continuidad en el equipo encargado de llevar adelante las convocatorias desde el año 1998. En el segundo caso hace 10 años que se encuentra en el cargo, siendo la primera y única directora desde que se crearon los CCEU en ocupar el cargo. Las categorías que ordenan y presentan los relatos son: Contexto institucional interno y externo de la UNLP, alcances de la extensión, referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación, modos de entender la participación/vinculación con la comunidad y modelos y/o prácticas de diseño de política.

Contexto institucional interno y externo de la UNLP: *“Hubo un año donde se les pidió a los municipios que dijeran que necesidades tenían. En base a eso se le mandaba a cada unidad académica que*

56 - Se dejan fuera del análisis a los Colegios Universitarios en función de su participación incipiente en la política de extensión y con la finalidad de concentrar el análisis en un universo que ya tiene una complejidad desafiante para cualquier diseño investigativo.

podían suplirle a los municipios. Eso fue muy productivo. (VP). La frase se remite a las primeras convocatorias del período de gestión analizado, donde se invitaba a las facultades a que presentaran propuestas para abordar problemas que los municipios presentaban en el marco del Programa de Asistencia a los Municipios propuesto por el entonces Secretario de Extensión. La entrevistada da cuenta de los distintos contextos y explica *“La gestión de Deluchi fue continuación de la de Tauber, los programas continuaron hasta la llegada de Belinche que armó las direcciones generales”* (VP). En sus relatos aparece también la memoria sobre el uso de los espacios en el edificio de Presidencia por parte de los equipos, los funcionarios y consejeros superiores cuando la Comisión se reunía. Aparece también en sus relatos la experiencia distintiva de la comisión del período 2004-2010 *“Ellos armaron la normativa vigente, las planillas de evaluación, todo”* (VP). *“Trabajábamos todos juntos en el primer piso de Presidencia, en un ambiente integrado donde estaban los equipos de prensa, de difusión, el equipo de proyectos hasta que nos trasladamos al entrepiso. La comisión se reunía en la Sala de Consejo Superior o en la Sala de Situación”* (VP). En el caso de la Directora de Gestión Territorial, la reflexión se vincula en forma directa con las primeras tensiones que se identificaron al inicio de la gestión del 2010-2014. *“Estaba como medio instalado que los CCEU eran de rectorado, y eso complicaba lo de la autonomía de las facultades, entonces los reclamos tenían que ver con eso, con que no se instalaba, no se entendía como una política rectora, no implicaba una supremacía, implicaba un ordenamiento de la política, proponía un modelo extensión, un modelo de universidad”* (LB). Esta tensión sin embargo no fue en todos los equipos ni en todas las facultades. *“Hubo facultades que se apropiaron muy rápido, que muy rápido se subieron, que muy rápido se hicieron parte y muy rápido fueron gestores claves de todo el proceso de armado de los CCEU”* (LB)

La mirada desde la Oficina de Implementación II sobre la Sala de Situación de este período es positiva. *“Tuvimos la oportunidad de estar en tres gestiones de las comisiones del superior. Los avances que se han dado en los debates sobre la política extensionista marcan una mirada clave. Pensar en un dispositivo que no fuerce sino que recoja, contenga la diversidad. Tanto en el territorio como en la mirada de las facultades”* (LB). El relato muestra que desde allí se procesa el acompañamiento de la comisión del último período a la política de los CCEU de manera más positiva que en el primer caso, tal vez la reflexión posible es que en el caso de la anterior comisión el proceso discontinuado más las tensiones en los debates producto de los diseños que no llegaron a aprobarse, sumado a que la salida a diseñar la convocatoria fue forzada por las circunstancias, marcan al menos un conjunto de situaciones que operaron como barrera en que la estrategia de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria se institucionalizaran. Es una deuda aún pendiente como hemos dicho y una reparación necesaria. *“Hoy la verdad que escuchar a la comisión discutir, ayudar a pensar con sus aportes como instalar este tipo de prácticas es muy estimulante. De esa primera comisión que tenía un montón de resistencias, a la comisión de la gestión pasada que se fue involucrando y formando parte de la política de los centros”* (LB)

Alcances de la extensión: Las entrevistadas permiten hacer un recorrido desde lo más simple a lo más complejo, integran en sus relatos visiones que conviven y que marcan épocas y debates sobre la extensión en nuestra universidad. *“Es devolver lo que la sociedad invirtió a cada uno a toda la sociedad”* (VP). *“Siempre entendimos la jerarquización desde un sentido amplio. No solo lo presupuestario que por supuesto es central, sino pensar modelos de extensión sostenidos en el tiempo, con otros, con espacios de articulación con dispositivos situados en el territorio sin forzar”* (LB). Aparece al igual que en la Oficina de Implementación la sumatoria de características de ese proceso. *“Ese es el sentido.*

Hacer visible otras formas de trabajar y de construir con otros, pensándonos como actores sociales y políticos, siendo parte de este modelo de universidad que queremos y con el que estamos convencidos que hay que formar parte” (LB)

Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación: En este caso aparece solo la referencia en la Directora de Gestión Territorial en clave reflexión sobre prácticas que reflejan modos de planificar que muestran a lo largo de la entrevista aspectos distintivos, entre los que se destacan: el que se quería proponer, como se propondría el proceso, con quienes se haría, como, con que, apuesta a la trasdisciplina como perfil para el equipo técnico de la Dirección de Gestión Territorial, el involucramiento de las Secretarías de Extensión de las Facultades, los Consejeros Superiores, la gradualidad como estrategia de instalación. “Hay algo que caracteriza a los CCEU es que siempre es pensado con otros, no me refiero con las organizaciones solamente sino con las facultades, fué, es, algo muy fuerte, no son pensados desde rectorado solos, sino que a lo que se apuntó y se logro es que las facultades se sientan parte, se trabajó mucho dese el principio” (LB). Esta enunciación muestra por un lado el que y por otro lado el cómo de la propuesta de planificación. Un dispositivo co construido multiactoralmente, pero también aparecen las dificultades, y nuevamente la apuesta a un tipo de planificación que analiza, calcula, interviene, ajusta, analiza, calcula, interviene, ajusta y sigue. “La pregunta fue como acomodábamos el dispositivo a lo que teníamos, a la realidad que tenía la extensión de la UNLP. Ahí entendimos que era pensando una convocatoria. Pensando en lógica de proyecto pero con otras características. Ahí casi por necesidad, casi por obligación y casi sin opción es que empezamos a pensar la convocatoria. Le pusimos otro sentido (LB). En ese otro sentido se puso en juego el modelo de planificación. “Tratamos que expresara el modo en como creíamos

que tenía que concebirse la extensión. Los problemas, el presupuesto que acompañe el plan de trabajo, que no fuerce, que pueda ajustarse de acuerdo con las variaciones de la acción concreta una vez que los equipos estaban en territorio.(LB). Aparece entonces en el relato dos cuestiones centrales del marco teórico de esta tesis: el trabajo por problemas y la relación plan de trabajo presupuesto, que a lo largo del tiempo de implementación han ido ganando adeptos. “Los equipos se sorprenden y te dicen - ¿ si solo voy a usar un rubro puedo poner eso-? Cuando se ponen los ejemplos las caras son de sorpresa. Los equipos se han apropiado de esta forma de pensar, pero si esta bueno recordar de donde partimos” (LB). Su registro es de proceso y de avance, habla de formas de pensar, habla de aspectos técnicos que hoy los extensionistas están empezando a incorporar. Aparece también el intento por la superación de las barreras disciplinares en las palabras de la entrevistada, “Los CCEU tienen que ver con esta mirada transdisciplinar, tiene que ver con que hoy las 17 facultades participan de distintas maneras en los CCEU. Esto es otro punto que costo y cuesta, porque hay tradiciones incuestionables pero que a veces confunde” (LB). De esta forma no solo importan los equipos que realizan la acción desde cada proyecto, sino la forma de articular estas acciones entre los equipos y con el territorio. Se instala en la entrevista la figura del equipo de gestión territorial, los artífices de las innovaciones que el epígrafe nos invitaba a recrear. “Por eso acá es clave la elección del equipo de gestión territorial, cada persona del equipo de GT fue convocada con este criterio” (LB). Su reflexión retoma la importancia de la vinculación entre ambas Oficinas de Implementación (nivel facultad y nivel Presidencia) “Que las facultades puedan pensar las cuestiones territoriales con equipos que sean parte no solo con los proyectos, no solo en la convocatoria, o en alguna práctica, o integrando algún equipo de investigación, sino que los profesionales y los estudiantes sean ejecutores de esta política extensionista” (LB). Y describe de qué facultades son los integrantes del equipo,


como una estrategia de diseño del perfil con el cual se sostiene la Convocatoria Especifica desde el espacio institucional de los CCEU. *“El equipo de gestión territorial está conformado por las facultades de Naturales, Económicas, Trabajo Social, Agrarias, Humanidades, Observatorio, Bellas Artes, Exactas Tuvo que ver con reflejar en el armado del equipo la forma de construcción y de pensar el dispositivo”* (LB). Una de las reflexiones que hace la entrevistada, muestra también el modelo de planificación propuesto por la Convocatoria Especifica, como hemos adelantado en el momento de sistematizar y procesar el período 2014-2018 de la Sala de Situación. *“Esa fue una forma también como de pensar en conjunto. Las discusiones que se dieron en la comisión a partir de involucrarse en las comisiones de evaluación, el ver desde adentro, la oportunidad que tuvieron los consejeros de formar parte de las comisiones evaluadoras, enriqueció al dispositivo y al nivel de debate y discusión a la política extensionista”* (LB). Aparecen por ultimo un conjunto de reflexiones sobre lo que hoy la convocatoria permite, cerrando con un repaso en clave contemplativa hasta donde se ha llegado. *“Una convocatoria que nos permita el tema de los tiempos, que nos permita la continuidad, en clave de proceso, que no fuerce, que acompañe lo que va surgiendo en la acción en el territorio. No forzar el territorio, no forzar los procesos, el tiempo lo marca el territorio “Y ese es un acumulado que hoy se ve. Al tener la posibilidad de historizar y ver como se fue complejizando la intervención y la mirada sobre los CCEU”* (LB). Este proceso le permite entonces decir *“El dispositivo de los CCEU acompaña, refleja lo situacional, la mirada del otro, la transdisciplina, se avanzado muchísimo. Mirando los primeros proyectos, los que se presentan ahora. Los equipos han evolucionado muchísimo y nosotros también junto a ellos. Hay equipos que se denominan nosotros somos equipos “CeU”* (LB)

Modelos y/o prácticas de diseño de política: Los aportes de ambas a la dimensión del diseño de políticas se centran en

tres puntos. En el caso de la directora de proyectos repasando la experiencia de la Facultad de Odontología de la cual es parte y apostando a la importancia de la curricularización. Con relación a la otra Dirección realiza un repaso breve por los puntos del diseño de la convocatoria específica y la figura de la prórroga. *“Incorporar en las curricula la formación en extensión, al chico lo estas formando con una mirada. Te hablo de lo que yo veo en mi facultad. Ahí tenemos de primero a quinto año Odontología Preventiva y Social. Los de primer año como saben poco todavía, hacen radio, reparten panfletos, acompañan a las personas. Si eso se pudiera llevar a todos los sectores académicos sería maravilloso”* (VP). *“Ahí se propuso partir de la agenda de problemas construida multiactoralmente con el territorio y los equipos de la UNLP que forman parte de cada CCEU de los distintos barrios”* (LB). Aparece la agenda de problemas, el reconocimiento de actores y la apuesta por la situacionalidad territorial. *“Una forma de pensar el presupuesto que es a la inversa de la ordinaria, proponiendo acompañar el plan de trabajo con un presupuesto que no implica porcentajes fijos de cada rubros, sino que tiene que reflejar el plan de trabajo”* (LB) Nuevamente se identifica la idea del presupuesto alineado al plan de trabajo. *“Fue gradual porque está muy instalada la otra lógica que suponía algo así como pido lo que me dan y después vemos como se gasta, pero surgió la propuesta de realizar la prueba piloto que aun continua a partir de un análisis de las dificultades expresadas por los equipos con años de experiencia y que nos permite hoy poder describir como es el gasto y cuáles son los puntos de mayor inversión para sostener las acciones”* (LB). Aparece la propuesta de generar un espacio de análisis del gasto que permitiera identificar puntos de mejora desde la Oficina de Implementación. *“La figura de la prórroga es la última modificación. La normativa de esta convocatoria se modifica como lo hace el dispositivo, la idea es ir reflejando lo que va pasando. Alojando. Lo que va sucediendo con los equipos y en el territorio”* (LB). Aparece la figura de la prórroga, como resultado del análisis

situado del proceso de implementación, siendo este el espacio que permite el ajuste al diseño. “¿Que nos pasó? Los equipos empezaban a generar vínculos, cuando el director de la escuela deja de preguntarte quien sos y te abre la puerta, cuando las referentas ya saben de qué facultad sos, cuando cae “algún paracaidista” como solemos decir, ellas explican que es un CCEU, buenísimo que venís pero te tenes que vincular con otros, y le explican los propios referentes” (LB). El proceso de reflexión colectiva seguía, y aparecían nuevos datos que el diseño permitía alojar, no se trataba de desvíos, sino de situaciones que había que atender y que eran insumo clarísimo para hacer las modificaciones necesarias. “Y nos decían, cuando la cosa se ponía linda el proyecto se terminaba y te tenías que ir, a partir de esto empezamos a pensar cómo hacemos para que estos equipos puedan continuar, para que la lógica del calendario no este marcada, para que no seamos los universitarios los que fragmentamos a las lógicas territoriales” (LB). Y finalmente apareció el ajuste. Llego cuando tuvo que llegar y abrió otra fase del proceso. “Y veíamos que había mucho compromiso en los equipos con continuar, esto hay que destacarlo, que no se note el diciembre, que no se note la retirada masiva que hace la universidad en los barrios, como una forma de seguir estando, pensamos que la prórroga podía ser una opción” (LB).

La Oficina de Implementación II cierra sus reflexiones. Son direcciones diferentes, la primera con una enorme experiencia en gestionar las normativas que otros han diseñado y aprobado, con un mapa institucional de las distintas facultades que le permite decir de memoria los evaluadores que han participado, los nombres y apellidos de los Consejeros Superiores de todos los períodos e información para explicar hasta con un croquis donde había puertas y paredes en la Secretaria de Extensión en espacios que sin su memoria seríamos incapaces de conocer. Con una biblioteca de documentos que muestran desde los afiches de colores que

las convocatorias a proyectos para municipios hacían, hasta la copia del programa del famoso evento donde las facultades “opositoras” se reunieron para discutir la extensión por aquellos años. Un espacio organizativo que tiene memoria, que reconoce con claridad los distintos momentos institucionales y que también sabe que hay momentos en que mejor es ser testigo silencioso de procesos donde otros pondrán palabras. La oficina de Gestión Territorial aparece como un torbellino de ideas, con mucho para contar y con mucho para mostrar, un mucho que no es nunca individual, un mucho que ha llegado despacio y un mucho que se sabe que aún tiene resto para generar. Hemos repasado en este sentido el diseño metodológico, y entendemos que el lector habrá tomado nota de las características de un diseño que fué y es planificado desde el paradigma de la Planificación Estratégica Situacional. 

La oficina de implementación III

*La capacidad de conducción estratégica,
la virtud de generar y dirigir acciones
es una facultad tecno-política que puede
ser predicada de los gobiernos.*

*Y la capacidad de gobierno puede ser ampliada
a través de técnicas y métodos
de planificación estratégico situacional.*

*Esto es imprescindible para ampliar el campo de gobernabilidad
en el caso de los proyectos que se plantean
transformaciones y objetivos exigentes”*

*Aníbal Jorge Sotelo Maciel*⁵⁷ 2017

57 - Profesor titular de la Asignatura Administración en Trabajo Social de la Facultad de Trabajo Social de la UNLP en el período 1996-2008.

Esta tesis, como ya se ha explicitado, se desarrolla en el marco del Doctorado en Trabajo Social de la Facultad de Trabajo Social de la UNLP, y esa es una condición de incidencia directa en haber propuesto que el procesamiento de entrevistas correspondientes a secretarios de extensión se presentara en dos apartados diferenciados. La decisión se encuentra vinculada a que si bien el campo de la planificación es un campo donde confluyen distintas disciplinas, en el caso del trabajo social la categoría o las prácticas que ella supone, se encuentran vinculadas en forma directa al ejercicio profesional. En esas frases tan extrañas para alambrar los supuestos terruños, denominadas incumbencias profesionales, que intentan a capa y espada diferenciar que hace uno y que hace otro, poniendo en tensión los debates actuales sobre los cuales hemos problematizado a través del concepto de trasdepartamentalización en el marco teórico, el trabajo social es sin dudas una disciplina colocada en la esencia de la propuesta matusiana de la planificación. Un intelectual cuya distinción es la práctica (Rozas Pagaza 2018). El epígrafe nos invita a repasar que la capacidad de gobierno está vinculada a la facultad tecnopolítica y al uso de la planificación estratégica situacional, que desde ese entonces forman parte de los contenidos de la propuesta pedagógica de la materia Administración en Trabajo Social (actual Políticas Públicas. Planificación y Gestión. Plan 2015 FTS), en la que se inscribe nuestra trayectoria. Nos hace recordar que cuando nombramos la palabra planificación viene con

esto adherido, porque si no sin darnos cuenta estaremos pensando desde un paradigma absolutamente normativo. Como hemos establecido en algún material de cátedra, “A diferencia de otras profesiones que encuentran su identidad en el análisis de las situaciones, y /o problemas de la sociedad, el trabajo social define a través de la intervención, una de las dimensiones de su identidad profesional”. (Bonicatto 2010). Las incumbencias profesionales del trabajador social reguladas por la Resolución 579/86 del Ministerio de Educación y Justicia de la Nación, establecen en el punto 9, 10, 11, 12 13 y 14 acciones vinculadas con los procesos de planificación⁵⁸. Más allá de la terminología que denuncia que esta normativa tiene más de treinta años, las acciones de organizar, administrar, dirigir, supervisar, conducir, ejecutar, diagnosticar, asesorar, evaluar, formular, son todas acciones que están incluidas en la práctica de la planificación estratégica pública, como un tipo particular como hemos visto en nuestro marco teórico vinculada a la planificación estratégica situacional pero que pone su acento e interés en el mejoramiento de la capacidad de gobierno de los organismos del Estado. Por eso la importancia del epígrafe, texto formulado especialmente en ocasión de prologar el libro de cátedra Gestión Estratégica Planificada, donde desarrollamos una propuesta metodológica para poder transitar procesos de intervención en organizaciones públicas (Bonicatto, 2017). En este marco estas entrevistas persiguen una doble finalidad, a) poder contribuir al armado del rompecabezas de los últimos veinte años de extensión de la UNLP, donde es significativo el aporte de la primera Secretaria de Extensión

58 - Organizar, administrar dirigir y supervisar instituciones y servicios de bienestar social- 10. Elaborar, conducir, ejecutar, supervisar y evaluar planes programas y proyectos de acción social- 11. Elaborar, conducir, ejecutar, supervisar y evaluar planes programas y proyectos de promoción comunitaria- 12. Realizar estudios diagnósticos de la realidad social sobre la que deberá actuar-13. Participar en la investigación y en la elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas, proyectos y acciones de distintas áreas, que tengan incidencias en lo socio-cultural-14. Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación de políticas tendientes al bienestar social.

de la FTS, a partir de los relatos de la antropóloga Claudia Tello (CT) período 1999-2000, para seguir comprendiendo los debates políticos, conceptuales y metodológicos que ocurrían por los primeros años de la serie temporal analizada, que muestran una vez más, la actualidad de muchos de ellos y en particular la importancia de tenerlos presentes para no repetir ciclos donde la tentación por la invención de la rueda aparece todo el tiempo. Y b) en función de la condición de ser trabajadores sociales, a partir de las entrevistas al Mg. José Selcso (JS) período 2004-2007, a la Mg Carolina Mamblona (CM) período 2000-2004 y a la Dra Marcela Oyhandy (MO) período 2007-2014 además de trabajar sobre las categorías que atraviesan las otras unidades de análisis, hacer un zoom en la dimensión de prácticas de planificación. En este sentido se presentan tres subcategorías analíticas que muestran con claridad elementos centrales para la contratación de la hipótesis de esta tesis. A) Aporte disciplinar a las prácticas de planificación en contextos de extensión, B) aportes de la interdisciplina a las prácticas de planificación en contextos de extensión y C) relación entre el plan de trabajo y el presupuesto en los procesos de planificación de proyectos extensión

Contexto institucional interno y externo de la UNLP: La entrevista con la primera Secretaria de Extensión de la FTS, nos permite retrotraernos a finales de la década de los 90, donde la extensión ni siquiera en la entonces Escuela Superior de Trabajo Social estaba instalada. *“En la facultad de Trabajo Social la extensión era un tema incomprendido, dificultosamente planteado porque no se lo podía diferenciar o no teníamos el suficiente debate como para diferenciarlo de las prácticas de formación profesional. Entonces hubo que hacer toda una tarea de circunscribir esa área para dar a entender cuáles serían las diferencias”* (CT). Esta primera frase coloca en el centro de la escena la vinculación prácticas de enseñanza, prácticas de extensión, insistimos, cuánto hay de pecado capital de haber separado lo que en la Universidad

Nacional de la República de Uruguay han bregado por unir, no insistimos en desestimar, sino en tratar de suspender el juicio para que cuando los relatos del pasado aparecen tratemos de comprender cuales eran los temas y como se fue configurando lo que hoy tenemos por practica instituida. También aparecen en los relatos de la entonces Secretaria, las tensiones con la investigación, y el esfuerzo por encontrar la diferenciación de funciones que unos años más tarde serian claramente clasificadas. *“El área de extensión tenía limitaciones dentro de la facultad. No tenía una secretaria institucional, y no pasaba solamente en nuestra facultad, sino en muchas, cuando lo tenían había un sesgo de corte investigativo, ese campo de la extensión estaba poco definido, poco delimitado, poco jerarquizado”* (CT). La pregunta aquí podría vincularse a ¿cuáles eran los modos de investigación que en ámbitos como el trabajo social se sostenían?, ya que podríamos suponer que se ha trabajado en procesos investigativos vinculados a problemas o temáticas emergentes de dinámica social y los sectores populares, por lo que la pregunta sobre el aporte de la investigación al campo de la extensión podría haberse dado en espacios disciplinares como el del trabajo social. Su mirada en términos de retrospectiva no le impide tener una actitud crítica de cara al presente de la extensión. *“Ni hablar que todavía estamos en esa situación más allá que se han dado pasos muy interesantes en favor que esta que es una de las funciones de la universidad junto a la investigación y la enseñanza”* (CT). La expresión nos recuerda que el aporte de la entrevistada suma a lo ya manifestado por varios consejeros y secretarios de facultad que entienden que estamos lejos de estar en donde varios se imaginaron en clave de jerarquización institucional. Comienza a aparecer en la entrevista como era el contexto en la universidad, que sucedía en las instancias donde hace veinte años los Secretarios se juntaban. *“En esos años hubo reuniones de secretarios de extensión. Lo que pasaba era que se iban configurando criterios que tenían que ver con darle cada vez más importancia a lo*

interdisciplinario y lo interfacultad” (CT) Si bien aún no aparecen los nombres propios si puede evidenciarse en su relato que había un grupo de interesados en la temática de la extensión y en el fortalecimiento de la política. “Se fue dando mayor presupuesto y se empezó a trabajar sobre los criterios para aprobar los proyectos. Antes como eran pocos más o menos a ojo de buen cubero algunos se aprobaban y otros no” (CT) La reflexión muestra un colectivo pequeño, de grupo de interés que presentaba proyectos y que por la escala era posible manejar los procesos de validación contruidos en base a criterios no demasiado conocidos por la totalidad de los extensionistas como fue unos años más tarde. Marca un detalle que evidentemente se arrastra desde entonces, que es la incorporación de integrantes de distintas facultades para hacer aumentar el valor del proyecto desde el punto de vista de la interdisciplina, que por sus dichos y los de otros entrevistados de eso dependía uno de los criterios de asignación presupuestaria. “Se empezó a darle una asignación de presupuesto que se daba si había mayor cantidad de facultades, con lo cual hecha la ley, hecha la trampa, había un estudiante de facultad y se pretendía reclamar el mayor porcentaje. Había un porcentaje si era una facultad, y otro si había más de una. Había criterios pero no tan afinados. Se fue afinando la presentación como por ejemplo en la localización” (CT). Aparece en su explicación de la época nuevamente la tensión con investigación, nótese que el punto está puesto en la no vinculación con la gente, dimensión que también podría ser cuestionable para un proyecto de investigación aplicada. “Había proyectos que tenían que ver con investigaciones, con áreas de las naturales o de las exactas que en realidad lo que hacían era proponer cuestiones del ámbito investigativo y era porque no les había salido el subsidio al proyecto por investigación. No tenían resultados esperados con la gente” (CT). Nos muestra por ultimo en clave de metodología utilizada en la época para la evaluación de proyectos, la existencia de las comisiones evaluadoras conocidas como CATE. “Lo que había

en ese momento eran las CATE (comisiones asesoras técnicas de extensión) Eran designados por las facultades, no había un banco, se reunían para hacer la evaluación de los proyectos, lo que salía de las CATE se tomaba como un orden de mérito.” (CT). Y en el sentido que planteábamos al inicio del apartado, la entrevistada corrobora desde su recuerdo dos acontecimientos ya relevados: la propuesta de Tauber a los proyectos sobre las problemáticas de los municipios por un lado y la reunión del Malvinas por otro. “Tauber propuso trabajar en convocatorias sobre necesidades de distintos municipios. Él nos mostraba que habían planteado los municipios como necesidades y propuestas, entonces nosotros veíamos a cuales podíamos aportar. Así es como salió la evaluación socioambiental de Cañuelas y acá en La Plata” (CT). Su relato de la reunión marca otro punto interesante, su registro del gesto político del secretario entrante “Hubo una reunión donde participaron algunas facultades, se hizo en el Islas Malvinas, se quería dar una vuelta de tuerca en cuanto a las temáticas o a las formas de llegar a obtener un proyecto de extensión, todo esto vinculado a la crisis económica” (CT) Un detalle de la memoria colectiva, está vinculado a que cada uno de los que trajo a la entrevista la reunión hizo una lista casi idéntica, pero alguno siempre faltaba, solo en la suma de relatos aparecen todas las facultades que efectivamente estuvieron. “Nos reunimos de las que me acuerdo, las facultades de Exactas, Trabajo Social, Humanidades, Agrarias, Naturales, las que tenían más vinculación con el territorio. Se presentó Tauber, escucho lo que se decía. Sorprendió. Fue un gesto interesante de él”. (CT)

Alcances de la extensión: Son las entrevistadas las que aportan profundas reflexiones acerca del concepto de extensión, las narraciones no solo se encuentran vinculadas a los conceptos, sino que hay prácticas detrás de sus dichos. Iniciamos el recorrido por la entrevistada que ya hemos presentado, quien continua reflexionando sobre la extensión a partir de ámbitos

vinculados con la enseñanza. La clase, el aula aparecen nuevamente como contexto. *“Nosotros charlábamos en las clases como surge un proyecto de extensión. Si surge porque yo quiero hacer algo, mi grupo quiere hacer algo o si hay un vínculo con algunos sectores, actores por fuera de la universidad con los cuales trabajar articuladamente para poner en juego responsabilidades, recursos, compromisos, una distribución de tareas también”* (CT). En sus dichos hay paridad, aparece la precaución ante el impulso en soledad, y muestra con claridad que hay un algo en común que se juega *“No es la extensión algo que compete solamente a la universidad que se tiene que hacer cargo solamente, y esto es la intersectorialidad”* (CT). El concepto de la intersectorialidad redobla el sentido horizontal, invita a pensar que en la extensión hay algo en común, que no es solo responsabilidad de una parte, que es horizontal y es intersectorial, ahí hay otro punto destacado que tendremos que guardar en la memoria para el momento de poner a jugar el recorrido en clave de conclusiones. En este punto podemos establecer un juego de inicio y de fin, porque incorporamos a quien fuera Secretaria de Extensión en el Período 2007-2018, por lo que constituye la última del período analizado. Veremos que su definición de extensión enarbola los mismos conceptos que la primera hace veinte años. *“En un proyecto de extensión se motoriza, se pone en juego algo que tiene que ver con ser resultado de un proceso de encuentro, de intercambio con el otro, con otros, con organizaciones, que es generador de ese proyecto que pone la situación problema”* (MO). La palabra problema se suma a lo dicho, y sintetiza diciendo *“Si tuviera que decir algo de esa particularidad de la extensión, es que surge o debería surgir de un encuentro con otros que no son solo actores de la universidad”* (MO). Y entonces, a esta coincidencia de sentido se suma el tercer aporte, la Secretaria de Extensión del período 2000 al 2004. *“Un proyecto ancla en un espacio territorial porque uno de los objetivos de la extensión estaría vinculado a pensar en la producción de conocimiento, más que pensar, en como la producción de conocimiento*

que se realiza en todas sus formas es devuelto, como se interrelaciona con los problemas concretos de la comunidad” (CM). Aparece el territorio, continúan la interrelación, los problemas, la comunidad. Hay una línea de sentido que incluye la tolerancia por lo tal vez un poco distinto pero con la seguridad de quien vivió un proceso de construcción de sentidos “Pero otra pata también es más de divulgación de la ciencia. Eso también entiendo que es extensión y es cuando diversos proyectos por su lógica investigativa estuvieron anclados en lugares más tradicionales de investigación como los laboratorios, en algún momento vuelven a la comunidad en términos de información y de difusión” (CM). Volvemos al origen, a la Oficina del Secretario, a la diversidad de hace veinte años, o tal vez no tanto, porque como vimos con relación a la conceptualización de la Educación Formal Alternativa, cada intento de crear nuevos horizontes supone nuevos procesos de contrastación, comprensión, construcción de consensos y administración de disensos.

Referencias directas al concepto de planificación o a prácticas de planificación: A) Aporte disciplinar a las prácticas de planificación en contextos de extensión: La primera referencia que aparece en la entrevista a la Secretaria del período 1999-2000 es a un intento fallido de coordinación con nuestra cátedra. “Vimos lo que ustedes trabajaban en la cátedra de Administración. Hicimos alguna incursión en FLACSO, pero esas cosas tecnocráticas de FLACSO eran para adaptar, pero algo sacamos. Por un lado lo que ustedes trabajaban en planificación situacional estratégica, por otro con planificación participativa y gestión asociada” (CT). Esta referencia la consideramos muy importante, porque marca desde el relato de actores con los que hemos compartido el último cuarto de siglo en el mismo espacio institucional, la línea teórica que trabajamos desde ese entonces y que otorga sentido en que tantos años después estemos proponiendo y sosteniendo a esa referencia conceptual como la base teórica

para una de las políticas más desafiantes que tiene la UNLP en este momento. CM aporta con absoluta claridad características de un proceso que como hemos dicho en alguna oportunidad transmite una sensación de bailecito, de vaivén que viene y va entre situaciones. *“La extensión ancla en esa producción en conjunto, en ese procesamiento, en una planificación que tiene un componente participativo porque no es un modelo de universidad donde la extensión baja e impone a la comunidad alguna cuestión, sino al revés, surge, se retroalimenta, surge, sintetiza problemas, los reelabora, vuelve, es como de ida y vuelta. En ese choque se produce la extensión”* (CM). No hay planificación sin retroalimentación, la idea de choque conecta con el sentido del conflicto, del encuentro, aparecen los problemas, y si, aparece el ida y vuelta imbricado en medio de una metodología que parece tener ese movimiento en su ADN. Nuestra entrevistada se retrotrae al 2001 para volver luego sobre sus pasos y volver a la reflexión sobre lo que ocurre en ese proceso de planificación, y en ese año de crisis, tan recordado por todos, habla del trabajo social por primera vez. *“En aquel momento, 2001, yo pensaba que el trabajo social era como la carrera, la disciplina extensionista por naturaleza, y lo sigo pensando”* (CM). Así aparece un aporte disciplinar que poco a poco va configurando a partir de la revisión del proceso de formación primero y de los modos de comprender e intervenir luego, con una claridad que nos permite tomar nota. *“Desde la formación temprana tenemos las prácticas de anclaje territorial, institucional, con distintas variantes hace que el estudiante, se interpela, rompe con todas las lógicas más de ayuda, de querer hacer algo por el otro en sí mismo y comprende una realidad que debe ser transformada”* (CM). La descripción muestra con claridad como son las operaciones que va incorporando desde la comprensión de lo que allí sucede para luego ir complejizando. *“Porque tampoco se trata de ser contemplativo de los dramas que sufren los sectores populares, pero comprende una realidad que tiene que ser procesada en programas, en*

proyectos sociales, en políticas sociales” (CM). Y ese no ser contemplativo, ese procesamiento en los distintos niveles de la planificación, que para un trabajador social son herramientas de trabajo, lo ubica en su relato. “Pero hay algo que esas prácticas generan que es un procesamiento que hace que ese choque cultural de los valores y de las experiencias de las que provienen los distintos estudiantes se puedan incorporar y generar interlocución con los sectores populares” (CM). Este procesamiento aprendido tiene entonces la capacidad de formar un profesional que una vez egresado está en condiciones, al menos desde sus recursos teóricos y metodológicos de encarar situaciones complejas. “Me parece que ahí hay algo muy potente, una impronta donde un egresado nuestro sabe abordar la conflictividad social que implican las relaciones de fuerza que se juegan en un territorio, que se expresan en actores, en diversos sujetos que van a aportar, que están en tensión entre las lógicas territoriales, que esa habilidad no la tiene casi ninguna otra profesión y disciplina me parece que el Trabajo Social aporta eso” (CM). Ubica en su reflexión un punto central para pensar los modelos de planificación, que si nos dejamos llevar por las palabras con absoluta claridad, el modelo propuesto se inscribe al menos en un tipo de planificación que si no es matusiana, comparte con nuestra teoría las categorías centrales. “Proyectos sin la pata de esas habilidades que provee el trabajo social pueden ser fantásticos pero después no tener continuidad y viabilidad para sostenerlos porque no tienen en cuenta algo clave y entonces se pueden caer” (CM). Su reflexión incorpora escenas donde el trabajo social puede colaborar. “Y no se sabe si dos vecinos estaban peleados o a que refiere ese conflicto, si hay una discusión de las organizaciones, de la cultura, de elementos históricos, me parece que ese es el aporte del trabajo social” (CM). El varón del grupo entrevistado, Secretario de Extensión para el período 2004-2007 registra con claridad ese aporte singular de la profesión y lo analiza desde el modo en que un trabajador social formula un proyecto. “Uno lo que ve del proyecto de trabajo

social es que es como si ya hubiera comenzado el proceso previo al proyecto. Un proceso de inserción territorial, de relación con una organización, eso le da cierta ventaja a los proyectos en función de su sustentabilidad” (JS). Nuevamente la identificación de palabras clave vinculadas a la planificación. Inserción, sustentabilidad, territorio, organización. Y desde su rol de evaluador dice. “En este recorrido he sido evaluador y se ve la diferencia de los que empiezan de cero con los que tienen un recorrido previo. De ahí el otro aporte respecto de la planificación es que se piensa como integrar ese proyecto con otras carreras y aporte de otras disciplinas” (JS). Y aporta otra de las claves que apuntamos para nuestras conclusiones. “En el armado del proyecto un aporte del trabajo social es la mirada integral. Se ven que cuestiones hacen falta que confluyan para el armado del proyecto. O para completar el conjunto de demandas que conlleva el proyecto. Y hasta incluso que recursos están disponibles en la comunidad” (JS). La mirada integral, la mirada de bosque, la mirada necesaria para poder planificar política pública. Se aprende, pero cuanto más ejercicio intelectual y práctico tenga ese profesional en este sentido más sencillo se hará lograr ese tipo de cálculo tecnopolítico que requiere quien conduce las organizaciones públicas. El entrevistado pone un ejemplo desde el cual explica la capacidad del trabajador social para armar una intervención compleja que requiere de múltiples saberes disciplinares para poder ser sostenido. “Uno de los proyectos más completos fue uno que hicimos en Florencio Varela con Centros de Salud vinculado con diabetes” (JS). Enumera las profesiones y las acciones “Ese proyecto reunía a nutricionistas, gente que hacía el tema de ejercicios físicos, gente que enseñaba la preparación de alimentos, médicos, gente de nutrición y la gente de exactas que le enseñaba a las personas a preparar las cremas para lo que es la sequedad de la piel” (JS) También identifica las organizaciones y la espacialidad de la acción. “El lugar físico, estaban los CIC, o sea un lugar era adecuado para realizar eso. Todo eso fue pensado desde Trabajo Social. Ahí tenes un problema de salud

que era la diabetes. Y está el abordaje integral en todos sus aspectos. Alimentación, cuidados físicos, alimentación y cuidado de la piel. Todo eso se combinó a partir de una mirada integral” (JS). La última Secretaria del período también reflexiona sobre el aporte disciplinar, marcando nuevamente la tensión si la extensión requiere o no de saberes disciplinares específicos. “Pase muchas etapas. Pase una etapa de pensar que los proyectos eran multidisciplinarios donde había que construir una intervención sin reconocimientos de aportes disciplinares propios, más horizontal, creo que es un error. Me cuesta pensar la disciplina como una caja de herramientas, que el trabajo social la tiene” (MO) Se refiere a esos instrumentos disciplinares y dice “Son herramientas singulares, particulares que hacen a nuestra historia como disciplina, de cómo intervenir, de cómo entrevistar, de cómo construir proyectos, como pensar un trabajo comunitario, todo eso lo tiene”(MO). Su descripción de lo específico introduce una frase singular. Calificar el encuentro con el otro. Otra cuestión para apuntar en clave de trabajo social. “Tenemos modelos, corrientes, formas del saber hacer, hay un montón de cosas que tienen que ver con calificar el contacto con el otro, que es lo que hace significativo un proyecto de extensión”(MO). Esa calificación permite desnaturalizar el contacto y agregarle conocimientos para que allí ocurra otra cosa. “Ese encuentro con el otro no es para tomar mate, si bien tomamos mate y miramos a la cara, en la entrevista hay un objetivo, ahí en todo lo que hace a calificar, a enriquecer el encuentro con el otro el trabajo social ya sea desde una charla o un encuentro para armar un proyecto o una asamblea, el trabajo social tiene problematizado que estos espacios hay que trabajarlos teórica y metodológicamente” (MO). Un último aporte aparece en clave del análisis de lo disciplinar y la extensión. “Después hay cuestiones que tienen que ver con lo teórico metodológico que son muy importantes. La comprensión de lo territorial, lo multifacético y diverso que son las organizaciones. Que a veces regalamos a la sociología. Nosotros sabemos cómo construir mapas, caracterizar actores, como construir

lazos y dialogo entre los actores, no sé si lo ponemos tan en juego en los proyectos” (MO). Los relatos nos muestran y ordenan el aporte disciplinar del trabajo social. La triada problemas-actor-intervención, aparecen como palabras clave que otorgan sentido y direccionalidad metodológica en el marco de un tipo de análisis y comprensión de carácter integral. Tal vez las dificultades reconocidas para identificar ese aporte con claridad y defenderlo en un equipo interdisciplinario, requiera volver a repasar como lo hemos hecho las operaciones concretas de una dimensión intersubjetiva que por momentos pareciera hacerse invisible y no ser claramente objetivable.

B) aportes de la interdisciplina a las prácticas de planificación en contextos de extensión: Problematizar este punto desde la mirada y experiencia de los entrevistados constituye un insumo central para esta tesis. El aporte de CM puede ser pensado desde cualquiera de las funciones y estaremos develando nuevamente un modo de pensar y concebir la formación y la intervención de las universidades públicas. *“Poner a alguien en el proyecto es muy cómico, porque luego no se visualiza esa producción. Me parece que la interdisciplina es fundamental y también es un problema viejo que sigue siendo un problema nuevo”* (CM) Aquí es donde dos décadas pueden no mover la aguja, donde aparece la necesidad de repasar lo hecho. *“Porque uno lo ve en los procesos de trabajo porque la gran cuestión, es la separación de las ciencias en general, de las ciencias sociales en particular, nos coloca en las disputas y sobre todo el problema nace en el origen de que el modelo de universidad sigue siendo lineal”* (CM) . Aparece una reflexión que está estrechamente vinculada al ejercicio de diseño propuesto para pensar el equipo de la Dirección de Gestión Territorial. Habitar la interdisciplina. *“Entonces si vos no tenes prácticas de formación, de experiencias con las cuales transites y experimentes la interdisciplina, transites la angustia que significa la pregunta, el retorno, el lenguaje que es diferente pero es parecido, es decir los*

puntos en común y los puntos de disidencia, si esa experiencia no se tiene y se tiene recién cuando se egresa de la universidad, es un empezar muy tardío” (CM). Esta mirada se aprovecha desde la comprensión conceptual y desde el alcance que implica una intervención en extensión que repare en este sentido. “En los proyectos de extensión es fundamental, porque primero los problemas que aboradas son indivisibles. Una cosa es que estén fragmentados los campos del saber, los problemas no son divisibles, y mucho menos lo son para los sujetos que los viven diariamente” (CM) Desde lo teórico esto es nada más ni nada menos que la apuesta por los saberes trasdepartamentalizados. “Son problemas que tienen un sentido de totalidad o amplio o alguien no divide la esfera económica, de la esfera política, de la esfera social para resolver su vida cotidiana, entonces en ese sentido nosotros abordaríamos problemas complejos” (CM). Nuestro marco teórico va a decir problemas indivisibles que no admiten profesionales que no sean capaces de comprender en forma compleja una realidad que requiere ser abordada de manera trasdepartamentalizada. Las fronteras disciplinares se borran cuando el sujeto demanda y trata de ser entendido. CM nos orienta en por donde puede haber una salida, pero también adelanta que se requerirá de valentía para poder transitarla ya que denuncia lo que ella entiende como agregación “Lo que funciona en la UNLP, muchas veces en la extensión, no digo que no halla excepciones, es la agregación. O sea la interdisciplina por agregación no da nada” (CM) el planteo es sumamente válido y los entrevistados de alguna manera lo delatan. Agregar profesiones en un formulario, sumar facultades. No se trata de agregar sino de procesar distinto la manera de concebir y reconstruir lo que allí sucede. “Tiene que ser una interdisciplina donde se conciba que lo central es mirar el problema de distintos campos, abrir un diálogo, pasar la angustia de ese diálogo, romper los narcisismos que cada uno trae de creer que su profesión es la que más sabe respecto de tal problema y si se allana todo eso se produce la interdisciplina” (CM). Y aparece, diría

el Secretario de Extensión de Humanidades, la experiencia, y la necesidad de transitar esa situación. *“Y hay que pasarlo, no hay mucha posibilidad de hacerlo teóricamente, entonces se requieren profesionales, que se animen a correrse más de esos lugares de seguridad, la seguridad que da más lo que uno ignora más que otra cosa, y que se animen a abrir, a abrirnos a esos diálogos que son increíbles, que cuando se pueden dar son increíbles y transforman visiones, nos transforman a todos”* (CM). En su expresión aparece una frase que nos recuerda uno de los mayores aportes del marco teórico para pensar estas intervenciones. *“no sabe que no sabe”* (Matus 2005), *“Se aprende, ahí es cuando se aprende de lo que no se sabe. Muchas veces hay coincidencias, porque por lo menos en lo social las disciplinas tenemos campos particularizados pero que hay muchísimos puntos de contacto. Cuando dialogas más con las exactas me parece que ahí se producen cuestiones alucinantes”* (CM). Anotamos. La interdisciplina, la transdisciplina no se enseña desde la teoría, se construye a partir de una práctica reflexionada. MO va en la misma línea, hace una reflexión sobre el tema y luego retoma el mismo punto, es necesario sostener procesos de este tipo para generar cambios reales. *“Hoy siglo XXI, pensar en disciplinas o pensar en objetos de estudio que sean solamente hijos de una disciplina es pensar ya no es un error epistémico sino sería una antigüedad Es algo que atrasa. Es una discusión del siglo IXX donde andábamos peleándonos por el recorte del objeto”* (MO). La experiencia aparece desde la propia trayectoria, e introduce el concepto de lo multidimensional. Otro punto para anotar. *“Yo nunca labore sola. He laburado con agronomía, psicología, el deber ser marca eso, que ya es vintage pensar que podemos hacer proyectos desde una sola disciplina. Creo que está claro que el objeto de intervención es multidimensional”* (MO). Y nos invita a reflexionar en clave de pensamiento universitario, en clave de qué tipo de egresado formamos, ya no es solo extensión, es otro tipo de reflexión. *“Creo que todavía sigue siendo un gran desafío la interdisciplina, no como una*

cuestión teórica de acuerdos sino como algo que apunte el trabajo, que lo operacionalice, una tarea real, como un tránsito real. No lo veo como una dificultad de extensión, lo veo como un problema del ser universitario, de la práctica universitaria. (MO). Lo que tenemos hasta acá entonces es que el abordaje entre diversos saberes es aún un tema de agenda que no está resuelto. Que la alternativa no pasa por lo conceptual, ni por los formularios, sino por lograr horas y experiencias que puedan ser sistematizadas y analizadas, y que no es un problema cautivo de la extensión, sino que abarca a la totalidad de la actividad universitaria. 🍃

C) relación entre el plan de trabajo y el presupuesto en los procesos de planificación de proyectos extensión: Hemos llegado a uno de los eje centrales de las entrevistas, tema de interés para nuestros debates como colectivo que analiza desde hace años los modos en cómo se planifica y cómo el presupuesto es parte constitutiva de los procesos de planificación. Veamos el registro de los entrevistados. *“En los proyectos de extensión, en mi experiencia como trabajadora social, en otras facultades puede haber otros acumulados, es una relación tensional, mala porque uno hace una planificación que en general es muy general, muy abarcadora y después tiene un presupuesto ajustado y que no lo pensamos, en doble vía” (CM). La generosidad en el relato sigue, colabora con comprender desde adentro por donde pasa la cuestión. “Pensamos en llenar el formulario del presupuesto formalmente, che ¿para qué nos da? Para una computadora, para un insumo, para un viático, lo administramos según un poco las exigencias de los porcentajes que tenes para utilizar en el rubro pero no lo usamos pensando en relación a las acciones” (CM). Si pudiéramos generalizar solo una frase, esta ocuparía el top del ranking. Los años de sistematización de experiencias nos muestran que ocurre algo muy parecido o lo aquí descripto. Hasta con la pregunta y todo. Aparece también el otro lado, la formalización de lo que si se puede y lo que no*

se puede. *“Se vuelve tan acotado que esa relación está divorciada. Se hace el presupuesto al final de todo, te dividís con tus compañeros, che averigua cuanto sale tal cosa, es medio formal, está muy formalizado y es una cagada que sea así”* (CM). Los relatos siguen aportando información de cómo son esas prácticas de presupuestación, y se identifica con claridad que esos procesos de formulación se encuentran absolutamente desconectados de la realidad de la acción. Son formulaciones tecnocráticas o ingenuas que están condenadas al fracaso antes de salir a la superficie. *“A veces no se encuentra mucho la relación, queda como desagregado al final. No se si no encajaría más la cuestión del plan de trabajo y lo que llevaría el presupuesto. Se guían más por el número que esta de oferta en su momento para la extensión. Los proyectos salen 20.000 entonces se presenta eso”* (CM). Desde la perspectiva de quien evalúa un proyecto la cuestión se presenta estratégica. ¿Qué se evalúa si no podemos evaluar costos? ¿Es una expresión de deseo? ¿Cómo evalúas la factibilidad? ¿Y la viabilidad financiera? Todos elementos supuestos de un proceso de planificación que cuando se trata de pensar desde el presupuesto se desdibujan y se desmaterializan convirtiendo el proyecto en un ejercicio de lectura de un conjunto de intenciones desconectadas de la realidad. JS aporta, *“A veces queda como algo que hasta los evaluadores vemos al final, te guías más por el proyecto, su contenido que por lo que dicen los números del proyecto queda afectado como a otra cosa. El dinero es otra cosa, el proyecto si está bien armado no importa el número que te pongan”* (JS). Y el análisis se completa con la perspectiva en otra escala, en el impacto que supone este modo escindido de entender la planificación cuando se trata de participar en procesos de presupuestación de política pública, como si fuera posible participar en procesos de planificación que no incluyan la dimensión del financiamiento.

“Te hablo desde trabajo social. No estamos formados para nada en formas tan claras y tan importantes como presupuestar políticas

públicas. Bueno ustedes. Pero quinto año y no lo tenemos en la cabeza. Nos falta esa dimensión que no solamente es económica, recursos humanos, todo lo que se pone en juego a la hora de pensar acciones concretas en este caso de extensión” (MO) Al igual que en la primer entrevista de este apartado aparece nuevamente el reconocimiento al aporte del equipo de cátedra y la trayectoria en esta perspectiva de planificación. “Esto es un problema para el trabajo social. Solemos hacer malos presupuestos. Como cuestión general solemos tener muchos problemas para pensar la relación. Solemos ser más ambiciosos en las acciones y no tenemos en cuenta que el presupuesto no alcanza” (MO) La descripción y el problema lo vincula al trabajo social, y eso es sin dudas una oportunidad, ya que podemos hablar del tipo de planificación sobre el que nos formamos y reconsiderar cuales son los aspectos necesarios a fortalecer para que la perspectiva del marco teórico propuesto tenga horizonte y sentido. ¿Qué es un presupuesto que tiene que ser viable, que podemos hacer todo sin plata, pero insisto que no es un problema de la extensión, en la formación no tenemos herramientas para pensar el armado de políticas públicas entre ellas las de extensión, teniendo en cuenta la variable presupuestaria” (MO) Nuevamente, la extensión no es la única que tiene el problema de la escisión, pareciera ser que la formación entra en escena. Y lo hará también la investigación. “En investigación pasa lo mismo, vemos como facturar viáticos para después rendir otra cosa, creo que aprendemos más a dibujarlos que hacerlos a conciencia. (MO). Y para terminar la dimensión aparece también la crítica a la normativa vigente. “Le devuelvo al sistema universitario donde muchas veces los presupuestos no contemplan las situaciones reales. Gastos no rendibles porque cuando tenes que salir a comprar galletitas porque se juntaron veinte pibes y no tenes nada para darle no solo no tienen la factura, no tienen luz. Tienen un puestito con tres limones, dos paquetes de galletitas y tres de yerba en un banquito en la puerta de la casa” (MO). Las reflexiones identifican un nicho de conocimiento, algo que tiene que ser trabajado de otro modo.

“Si noto después transitando otros trabajos que armar presupuestos es un tema que no nos es fácil. Nos falta formación. Lo más complejo es la relación plan de trabajo presupuesto que sea viable. La viabilidad. No es un tema técnico, no es que no podamos llenar casilleros, sino pensarlo integralmente que es lo que posibilita llevar a cabo un plan de trabajo. (MO). La operación de planificación hace síntesis, aparece junto, y allí la potencia para seguir pensando. “Podes pensar, diseñar un proyecto y que el presupuesto sea viable, la coherencia. Ahí hay algo. Es un saber hacer específico. Hay que aprenderlo. Debe tener un oficio. El presupuesto es lo que se hace a lo último y lo hace el castigado del grupo. Hay algo hay de entender que el presupuesto es parte constitutiva del plan de trabajo” (MO).

Los relatos nos muestran con contundencia que el punto analizado es estratégico para problematizar los modos de planificación y los modelos con los que se planifica la política extensionista. Son descripciones que nos permiten identificar no solamente malos usos de la herramienta del presupuesto en tanto planificación, sino en la zona opaca en la que han entrado los proyectos cuando corroboramos que lo que se presupuesta nada tiene que ver con sostener financieramente un plan de trabajo, que la relación se invierte y que los equipos piensan su demanda a partir de la oferta. Estos párrafos nos dan insumo, nos permiten corroborar que sostener un espacio de análisis de la ejecución presupuestaria de los proyectos de Convocatoria Específica cómo se sostiene desde la Dirección de Gestión Territorial, es un camino institucional pertinente en clave de comprender lo que allí sucede y poder proponer mejores alternativas sobre el uso de los recursos públicos como así también de las normativas y alcances de lo permitido en función no solo de la mirada administrativa, sino mirados desde la implementación real en el territorio. La escena de las galletitas es contundente. Los espacios informales son lugares de la extensión, tenemos que al menos problematizar como se

vinculan ambos procesos reflexivos, para que volvamos a juntar las estructuras y procesos sustantivos con las estructuras y procesos de apoyo. Un pensar juntos donde el proceso de doble vía en tanto aporte de realidad, puede sumar enormemente a un proceso que de ninguna manera puede ser una discusión endogámica, sobre todo teniendo en cuenta que la técnica de presupuestación de nuestra universidad adhiere a la utilizada en la administración pública nacional, por lo que la relación entre aquello que producimos (acciones de extensión) tiene que estar vinculado a las necesidades de una sociedad que le da sentido de existencia a las organizaciones públicas.

Modos de entender la participación/vinculación con la comunidad:

Los cuatro entrevistados realizan importantes aportes en esta clave problematizando no solo el modo de relacionarnos desde la universidad, sino el escaso acumulado que tenemos teniendo en cuenta la cantidad de años que se supone que nos vinculamos y relacionamos con organizaciones de la comunidad. La reflexión incluye, no separa, comprende a ese afuera en el adentro desde las primeras palabras. *“Uno aportaba desde la universidad el saber técnico, científico que apostaba a complementar esos otros saberes de la población vinculados al trabajo, a lo sindical, a las ocupaciones de los que participaban, a las distintas etnias”* (CT). No es un modo de decir, los aportes se describen, la complementación aparece y en ese fluir entonces es donde queda más expuesto un modelo que no incluye o que incorpora a medias. *“El rol de la comunidad, partiendo de la base que el concepto no es el más adecuado, si estuviéramos en otra lógica de universidad, ocuparía el lugar central. Es más efectivo trabajar con sujetos colectivos. Esos grupos te ubican, Toda la teoría que vos traes, si estuviéramos en otra universidad esa interlocución con sujetos colectivos reales es fundamental, te ubica en una resolución práctica”* (CM). No solo es el otro que está aquí, sino que se conceptualiza y se piensa como la apuesta a la colectivización de esos sujetos

como práctica, aquí la experiencia que aparece con claridad en este sentido, y para defender a nuestra universidad a la que tanto le cuesta el sostenimiento de estos espacios, es el reconocimiento del Consejo Social como dispositivo de inclusión de colectivos organizados en el proceso de toma de decisiones para el trabajo en la agenda local. *“Lo que se ve es la fortaleza que da esto de juntarse entre facultades y trabajar desde distintos ángulos las mismas temáticas. Fortalece la idea de universidad. El Consejo Social refuerza estas cuestiones en la actualidad, de darle más densidad entre la universidad y la comunidad, con las organizaciones y el territorio. Creo que eso cumplió la función, le da más densidad”* (JS). Esta reflexión refuerza lo ya manifestado por entrevistados en páginas anteriores, los dispositivos que la universidad tiene en este sentido que articula y aloja son los CCEU y el Consejo Social, no porque no hubiera otras experiencias de intersectorialidad, sino porque son espacios donde se diseñan e implementan políticas cogestionadas, coconstruidas que superan la función de asesoramiento o consulta, son gestión, son política, son universidad, se desdibuja el borde. Un miembro de la comunidad decide en igualdad de condiciones que un decano, que un profesor, que un estudiante, que un graduado, que un no docente, se convierte por un instante en uno más, y de allí sale la evaluación, de allí sale la decisión. Cuando el Consejo Social eleva una propuesta la hace como Consejo, con sus miembros, universitarios y no universitarios, cuando decide el financiamiento de una política lo hace como Consejo. Y esas son prácticas de no borde, esas son prácticas que muestran modelos de planificación que en su implementación alojan, no separan la decisión de la acción, no divorcian el plan del presupuesto, va junto, va en tanto cálculo que precede y preside a la acción. 🌿 Seguimos anotando. JS interpela esta supuesta acumulación de años de relación y nos aporta allí otra clave de análisis. *“Tengo relaciones con instituciones hace quince veinte años*

y me pregunto que tenemos con esa organización? Que nos queda de todas esas relaciones. Siguen siendo relaciones puntuales. No hay una acumulación institucional” (JS) Pareciera ser que aquí hay otra clave. Pasar de los vínculos puntuales a los vínculos sostenidos con las organizaciones. El compromiso, lo común, sin dudas es algo a reforzar. Pensemos cuales son las cuestiones que diferencian lo eventual de lo permanente, cuales son lazos posibles para atar si queremos constituirnos en un techo que aloje un tipo de vínculo donde somos todos parte. ☘ “Se ha hecho mucho, pero no se ha logrado densidad en las relaciones entre la universidad y con quienes se han hecho esos proyectos. Se ha apostado a la cantidad, pero cuando ve posibilidad de haberle dado densidad a la relación con esos proyectos tendría que haber sido más fuerte la relación, con todos los proyectos que se generaron, entre la universidad y la comunidad. No está eso tan arraigado” (JS)

Cerramos esta dimensión con una apertura. Una reflexión que fortalece y refuerza lo ya dicho por varios entrevistados. No se trata de seguir discutiendo adentro. Hay que hacerlo puertas afuera, o sin puertas, desde lo discursivo como queramos, desde lo pragmático alojando. “Siempre nos metemos en la discusión de jerarquizar la extensión desde adentro, y me parece que esa extensión se caracteriza justamente dándole lugar a ese otro que la universidad le da lugar en el grado, en la investigación, pero me parece que la extensión ha subvalorado a ese actor que hace las actividades más interesantes y como diría Renato Dagnino la que más oxigena” (MO)

Modelos y/o prácticas de diseño de política: Estamos en condiciones de concluir la tarea desarrollada en la sistematización y procesamiento de las entrevistas de quienes habitaron nuestra Oficina de Implementación III, las reflexiones que completan el aporte se vinculan a dos cuestiones: la reflexión sobre la formación y una serie de aportes sobre la vinculación investigación extensión.

Formación: *“Lo que tendría que haber es formación en extensión, debería haber una preparación para esos equipos, desglosarse en esos aspectos. No formar extensionistas con que es un proyecto, sino la formación más profunda, ahí si el trabajador social tiene un rol, co visión, sacar documentos, normativas más específicas. El estilo de ordenanzas ordena, cambia prácticas”* (CM) La formación aparece nuevamente como un debe en la extensión, y la entrevistada propone como experiencia a revisar la que nos orienta en nuestras investigaciones, el desarrollo teórico metodológico de la UdelaR. *“Los uruguayos lo pudieron documentar. Lineamiento institucional claro, me parece que ahí hay un camino posible. La investigación también la extensión se vuelve formación en complejidad, hacemos esto primero, esto después, análisis de coyuntura”* (CM) Este planteo fortalece la idea de no separar las funciones estatutarias, caminando hace una práctica universitaria de carácter integral.

Articulación con las otras funciones estatutarias: Aparece entre los relatos la necesidad de sistematizar lo existente, nuevamente aparece, mucho transitado, tal vez no tanto ordenado en clave de fortalecer antecedentes y tomar decisiones. *“La interacción en el aspecto real creo todavía es un terreno sinuoso. Creo que se ha avanzado mucho. Creo que hay muchas experiencias asistemáticas, desordenadas, invisibilizadas, de cátedras que han intentado articular un problema surgido de una práctica de grado, otros que han intentado desde el proyecto de investigación hacer un aporte. Ahí hay mucho.”* (MO). Sin embargo la entrevistada marca una serie de puntos de lo que no se ha logrado, que nuevamente se constituyen en dimensiones a seguir profundizando o que a través de sus dichos refuerzan lo que se viene haciendo. *“Lo que no hemos podido construir desde la secretaria, esto desde la Facultad lo hablo, es que eso sea una línea rectora de las prácticas, de la docencia, de la formación que eso cruce el programa, que interpele el programa, que eso que ocurre en la*

extensión interpele, modifique, dialogue. Creo que a nivel facultades lo he visto muy poco y a nivel de la universidad es un desafío. El famoso desafío de la integralidad” (MO). La reflexión trae nuevamente a la enseñanza al centro de la escena, y no de manera casual, sino profundizando por donde la resistencia aparece, cuestión que consideramos nos permite retomar los dichos de consejeros superiores de los distintos períodos como así también de secretarios de extensión entrevistados. *“Si tuviera que decirlo más en concreto es eso. Hacemos mucha extensión, alguna mejor que otra pero no logra permear los planes de estudio. Esa es mi sensación recorridos ya varios años de estos pasillos. No logramos correr desde el buen sentido, no logramos limar el núcleo duro de las formaciones de grado*” (MO). No sería una paradoja pensar que la jerarquización de la extensión pasa por abrir los planes de estudio, definir los perfiles de cada carrera como perfiles extensionistas, retomando lo propuesto por la consejera de la Facultad de Periodismo y Ciencias de la Comunicación. Otro punto para nuestra libreta de apuntes de esta tesis. ❁

Cierra su reflexión la entrevistada describiendo esos intentos de articulación. *“ Siguen siendo recorridos paralelos, que tienen por supuesto momentos de encuentro, tienen jornadas, y eso ocurre y es positivo, es alentador, pero la formación de grado tiene un monopolio que no es permeable a las discusiones, o no es tan permeable como quisiéramos a las discusiones a los actores, los problemas* (MO). Y es en esta articulación que tiende hacia la mirada integral donde aparecen los reconocimientos desde la revisión de nuestras prácticas en este trayecto de los últimos veinte años en las palabras de una de las entrevistadas. *“Me parece que, por lo menos por la experiencia que yo conozco, quienes han logrado una interesante síntesis entre como los procesos de investigación se vuelcan a la extensión, son los investigadores extensionistas de exactas*” (CM)

El reconocimiento no es casual, ya que como hemos visto es la facultad que ha logrado hitos significativos. La decisión sobre

las rentas docentes vinculadas a la extensión, el sostenimiento de procesos investigativos, formativos en el marco de procesamientos de la lógica extensionista, la adopción de programas permanentes, la circulación de sus funcionarios por los roles de conducción, traspasando los límites de la restricción temática de las secretarías entre otros. Avanza la reflexión en describir los atributos que hacen que reconozca esa trayectoria como una experiencia a analizar. *“Logran encontrar ese equilibrio entre como esos procesos investigativos también adquieren una función social. Taller de Aguas, Taller de Alimentos y otras experiencias que ellos tienen. Ahí está el corazón de la extensión, la función social de ese conocimiento que puede haber sido producido áulico o en laboratorio, y vuelve, recupera una necesidad social y pone todo el arsenal social de producción de conocimiento”* (CM)

De esta manera llegamos al final del procesamiento de la totalidad de las entrevistas en profundidad realizadas a quienes habitaron y habitan ese conjunto de espacios que hicimos el intento de caracterizar. La Oficina del Secretario, la Sala de Situación y las Oficinas de Implementación I, II y III. Y quisiéramos tomar las últimas reflexiones por ser construidas por compañeros/as de nuestra facultad que ha contribuido a lo largo de estos veinte años a que la extensión sea y se consolide, como una clave central de nuestro trabajo. No se sale de la encrucijada por la especificidad, sino que se sale por la revisión del recorrido realizado desde una perspectiva que trascienda las categorías y los límites en los que nos hemos encerrado. No es casual entonces que el epígrafe de nuestra tesis provenga de una facultad que tuvo y tiene un reconocimiento en su recorrido integral. Y no es casual que páginas y páginas después, se consolide con absoluta contundencia que los planes de estudio, las prácticas pre profesionales, las metodológicas de investigación son el objeto a trabajar para que la extensión se jerarquice. Y aparece el reconocimiento, porque una cosa

es reconocerse a sí mismo, y otra es reconocer al otro. Y entonces, palabras dichas por la Prosecretaría de Extensión de la UNLP en el inicio de su entrevista cobran fuerza. *“Yo venía de exactas convencida que no había nada mejor, ni de mayor calidad, ni mejor pensado ni mejor hecho que lo que hacía mi facultad”* (IG) y ahí descubrió otro mundo. Esta afirmación, que es dicha retrospectivamente y como un modo de la entrevistada de explicar el pasaje de la escala facultad a la de la universidad en clave de gestión, entendemos que devela el avance institucional de una comunidad o colectivo que se dispuso a interpelar los modos de hacer ciencia en clave del diálogo con ese otro actor externo a la comunidad que interpelaba sus prácticas cuando su voz aparecía. Hay mucho más. No podemos dejar de diferenciar las trayectorias, no podemos permitir que todos los años de experiencia en un tema den lo mismo porque si hacemos eso habremos renunciado a dar un salto que los entrevistados dicen que estamos en condiciones de dar. La historia dirá si lo dimos. El contenido trabajado en el conjunto de las entrevistas y consultas nos permite argumentar la apuesta.

CAPÍTULO VII

Conclusiones

*En su noche, toda mañana estiba.
De los laberintos se sale por arriba”.*
Leopoldo Marechal
Presentación





Toda conclusión tiene pretensiones de final, de arribar a algún puerto, de contribuir en algo. Una tesis doctoral supone en este sentido, un aporte en clave de producción de conocimiento. El epígrafe nos orienta. Jerarquizar la extensión, robustecerla, fortalecerla como una de las tres funciones principales de nuestra universidad tal vez no sea del modo en el que lo hemos hecho. Tal vez tengamos que volver sobre nuestros pasos, ser capaces de madurar su jerarquía en otra clave, desde una perspectiva distinta a la utilizada. Este trabajo es, como lo anticipamos en sus inicios, un hilván, que a partir de un recorrido institucional realizado buscó contrastar hipótesis, ubicar modos de planificar y gestionar políticas universitarias vinculadas a la extensión. Se encontró con un corpus experiencial y documental que permitió producir nuevos sentidos que constituyan, al menos en potencial, aportes novedosos para habitar las prácticas universitarias en clave de extensión y Doble Vía. Entendemos que el lector ha transitado los diferentes capítulos, buceando en cada una de las propuestas que el recorrido de estas páginas propuso, identificando no solo los hallazgos señalados con las hojas de la bitácora, sino marcando los propios que en algunos casos serán coincidentes y en otros no tanto. Estas conclusiones son, siguiendo el marco teórico de esta tesis, absolutamente situacionales, por lo que no pretenden exhaustividad, sino dar cuenta de un recorrido que sustenta y argumenta una serie de cuestiones con las que cerraremos este trabajo. En este sentido, pretendemos superar la

recapitulación de lo realizado en clave de objetivos e hipótesis, que entendemos se desprenden de la lectura, presentando de manera ágil una reconstrucción posible de lo transitado a partir de la recuperación de las estampas que han dejado las hojas de roble en estas páginas y de los interrogantes que fueron surgiendo, en clave de certezas e incertidumbres. Entendemos que en esa tensión o en esa armonía hay una marca estratégica en clave teórica y metodológica para presentar lo que constituye el corazón de las conclusiones: un conjunto articulado de tres propuestas que pretenden aportar al debate y a la institucionalización de la Doble Vía definida en el Estatuto de la UNLP. El marco teórico de la Planificación Estratégica Situacional hizo de las suyas en esta tesis. Empezamos haciendo zoom sobre las convocatorias, identificamos su aporte a esa configuración institucional, pero se fue abriendo y pidiendo nuevas pistas a medida que era nutrido y nutria los relatos y los análisis de las distintas fuentes utilizadas en el trabajo de campo. Presentamos a continuación cuatro subapartados que desde el modo en que los hemos denominado nos invitan a compartir la clave en la cual fueron gestados: a) Enlazando interrogantes y bitácoras; b) Describiendo la Doble Vía; c) La gestión universitaria, usina de I+G; y d) La extensión tiene que diluirse.

Enlazando interrogantes y bitácoras

La hoja de roble fue elegida para identificar recapitulaciones propias que fueron apareciendo como efecto de escuchar informaciones o reflexiones de los entrevistados, datos, hallazgos o aspectos significativos que mostraban con claridad su potencia. Cada una representa un instante de apropiación en la construcción de sentido de la tesis y en la significación

de un símbolo que representa a nuestra universidad constituyendo como todo icono, una oportunidad en la lucha de sentido. También durante el proceso de trabajo se formularon interrogantes, que aparecían de la misma forma, como una necesidad imperiosa de búsqueda de respuestas al calor del proceso de indagación sostenido. Se propone como hemos anticipado en la introducción de estas conclusiones un ejercicio de costura entre estos interrogantes y las recapitulaciones mencionadas, presentando como resultado final del apartado un entramado que permite al lector transitar de manera ágil y rápida puntos de acumulación posibles⁵⁹

-  ¿Cuáles son las necesidades sociales sobre las que la universidad pública trabaja y contribuye a su resolución?
-  Se reconoce en el documento institucional de la Convocatoria Ordinaria aprobado en el año 2008, el desafío de integrar a la universidad con la sociedad, involucrándola en una respuesta que el texto denomina útil y comprometida como motor de la extensión universitaria de la UNLP.
-  Las organizaciones, los actores territoriales y sectoriales que interactúan con la universidad, son parte constitutiva de los procesos de implementación sean o no invitados, sostienen y sueltan acuerdos, potencian actividades o se resisten, es un desafío para la universidad comprender la dinámica y proponer en este sentido.
-  El concepto de la intersectorialidad redobla el sentido horizontal, invita a pensar que en la extensión hay algo en común, que no es solo responsabilidad de una parte, que es horizontal y es intersectorial, ahí hay otro punto destacado

59 - Cabe aclarar que no se respeta el orden de aparición de las frases y los interrogantes en el documento, ya que se ha trabajado sobre un nuevo ejercicio de sistematización de carácter relacional por temas y/o tipos de preocupaciones a partir de los interrogantes planteados.

que tendremos que guardar en la memoria para el momento de poner a jugar el recorrido en clave de conclusiones.

✿ Reconocer saberes disciplinares, reconocer saberes en el territorio, entendiendo que allí hay producción de conocimiento, sin distinguir en clave de jerarquía investigadores, extensionistas y actores locales. Tal vez aquí hay una nueva clave de como repensar la extensión.

✿ La política de extensión a partir de su función estatutaria, implica la incorporación de esos otros actores a los procesos de gestión o implementación, ya que no incorporarlos impediría sostener el sentido de la doble vía y la capacidad de reproducir o transformar la política.

✿ Se requiere pensar la organización universidad, cuyo producto principal es la enseñanza, donde la extensión y la investigación son significadas en función de ese proceso de enseñanza aprendizaje, que promueva un egresado que sea capaz de sostener procesos de investigación y lo haga en el marco de un sentido otorgado por la extensión como actividad educativa mediadora entre los conocimientos universitarios y otro tipo de saberes.

✿ Es clave la articulación con actores que comprendan los problemas reales y sean capaces de hacerlo en un reconocimiento situacional de lo que ocurre. Aquí la doble vía se torna estratégica.

✿ La formación vertical también impacta en la construcción del lenguaje común, en la capacidad de problematización de los temas de agenda y en la dificultad para fortalecer abordajes integrales que den respuesta a los problemas sociales. Pareciera ser que desde la perspectiva matusiana, universitarios capaces de realizar esas acciones deben ser formados en un tipo de prácticas que integren no solo los saberes en forma transdepartamentalizada, sino desde una perspectiva que vincule el conocimiento con la acción.

- ✿ La doble vía es sin dudas una oportunidad para ajustar, para tender puentes ligeros, desacartonados que permitan un ir y venir entre la universidad y la comunidad, permitiendo que aparezca el conocimiento situado, aquel que se construye a partir de los problemas reales, un saber que parte de un hacer significado.
- ✿ ¿Es la extensión una función paralela a la enseñanza y la investigación o es una función que debe integrarse a las dos anteriores?
- ✿ La incorporación estatutaria de la doble vía de la extensión fue una señal para la comunidad académica, en el sentido de fortalecer la idea de romper con el modelo extensionista tradicional y consolidar una nueva forma de hacer extensión
- ✿ Lo que tenemos hasta acá es que el abordaje entre diversos saberes es aún tema de agenda que no está resuelto. Que la alternativa no pasa por lo conceptual, ni por los formularios, sino por lograr horas y experiencias que puedan ser sistematizadas y analizadas, y que no es un problema cautivo de la extensión, sino que abarca a la totalidad de la actividad universitaria.
- ✿ Los procesos educativos universitarios requieren de una concepción mediadora que integre las dimensiones del saber del hacer y del hacer del saber.
- ✿ La mirada integral, la mirada de bosque, la mirada necesaria para poder planificar política pública se aprende, pero cuanto más ejercicio intelectual y práctico tenga el profesional en ese sentido, más sencillo será lograr ese tipo de cálculo tecnopolítico que requiere quien conduce las organizaciones públicas.
- ✿ La interdisciplina, la transdisciplina, no se enseña desde la teoría, se construye a partir de una práctica reflexionada.

- ✿ No sería una paradoja pensar que la jerarquización de la extensión pasa por abrir los planes de estudio, definir los perfiles de cada carrera como perfiles extensionistas, retomando lo propuesto por la consejera superior de la Facultad de Periodismo y Ciencias de la Comunicación.
- ✿ ¿Cuál es el alcance de los trabajos de extensión nombrados en el estatuto? ¿Son actividades que se integran a las acciones de extensión o enseñanza o constituyen un universo paralelo que pretende la generación de productos particulares?
- ✿ Comprender a la extensión como un adjetivo que marca el tipo de perspectiva sobre las competencias y habilidades del universitario: un egresado formado en una práctica de enseñanza que fomenta el diálogo de saberes con actores que integran la escena donde se origina la política pública y la producción de conocimiento situado en el marco de una realidad que lo significa e interpela.
- ✿ Aparece en clave de política pública otro modo de concebir el contenido, el programa y la orientación normativa. La definición institucional sobre la extensión, aun reconociendo las dificultades para llevarla adelante y sostenerla, implica la necesidad de transformar las actividades de enseñanza como elemento estratégico para lograr una verdadera transformación del sentido de la práctica universitaria.
- ✿ ¿Cómo sostener aprendizajes significativos? ¿Qué lugar le damos a la extensión en la aplicación de lo aprendido?
- ✿ La potencia del aprendizaje se realiza en la acción. La relación entre las horas de formación teóricas y prácticas en el aula y las horas teóricas y prácticas en contextos situados donde el egresado realizará su actividad profesional es sin dudas desproporcionada. La idea de aprendizajes significativos, de un tipo de enseñanza que interpele se coloca en

primer plano y nuevamente la extensión en tanto adjetivación de ese proceso se torna estratégica.

- ❧ ¿Es el contexto de extensión lo que le da realidad al aprendizaje? ¿Ahí se agota su función? ¿O estamos nuevamente dando vueltas sobre la necesidad de repensar las prácticas universitarias?
- ❧ No hay planificación sin retroalimentación, la idea de choque conecta con el sentido del conflicto, del encuentro, aparecen los problemas, y si, aparece el ida y vuelta imbricado en medio de una metodología (PES) que parece tener ese movimiento en su ADN.
- ❧ ¿Cuál es el aporte que cada disciplina hace a la extensión?
- ❧ Si pudiéramos vincular ese debate a los planes de estudio y el proceso de curricularización, tal vez estaríamos trabajando una orientación estratégica de planes de estudios desde una nueva lógica de prácticas universitarias.
- ❧ Un hallazgo con relación a la participación de los no docentes. Existencia de participaciones no formalizadas de los nodocentes a través del desarrollo de prácticas laborales que al final resultan ser parte de una actividad de extensión de los mismos en un proyecto, programa o acción que se encuentra reconocido institucionalmente.
- ❧ ¿Cómo es una práctica educativa no formal en el marco de una universidad cuyo producto principal es la producción de egresados de carreras formalizadas?
- ❧ La definición estatutaria de la extensión como proceso de educación no formal, puede representar algún tipo de contradicción en el reconocimiento de una función que se integra en supuesta paridad con las otras dos, pero que en la explicitación de su alcance deja una puerta abierta a establecer una relación de subalternidad de la extensión a la investigación y la enseñanza.

- ❧ ¿Qué significa una institución sin bordes?
- ❧ Un miembro de la comunidad decide en igualdad de condiciones que un decano, que un profesor, que un estudiante, que un graduado, que un no docente, se convierte por un instante en uno más, y de allí sale la evaluación de la Específica, de allí sale la decisión. Cuando el Consejo Social eleva una propuesta la hace como Consejo, con sus miembros, universitarios y no universitarios, cuando decide financiamiento lo hace como Consejo. Esas son prácticas de no borde, esas son prácticas que muestran modelos de planificación que en su implementación alojan, no separan la decisión de la acción, no divorcian el plan del presupuesto, va junto, va en tanto cálculo que precede y preside a la acción.
- ❧ La incorporación/vinculación con la comunidad excede a la extensión y nos vuelve a ese concepto que apareció en la Oficina del Secretario, donde la universidad se transforma en techo, se vuelve cobijo. Si uniéramos ambas reflexiones podríamos estar infiriendo que la extensión es una condición de posibilidad para que la universidad se repiense a sí misma, no solo en esa función sino en relación a las demás.
- ❧ La ciudad se vio transformada de una noche a una mañana el 2 de abril del año 2013 y nuevamente se provocó en la universidad un cimbronazo del estilo de lo que fue el 2001, en el inicio de la serie temporal analizada.
- ❧ Pareciera ser que aquí hay otra clave. Pasar de los vínculos puntuales a los vínculos sostenidos con las organizaciones. El compromiso, lo común, sin dudas es algo a reforzar. Pensemos cuales son las cuestiones que diferencian lo eventual de lo permanente, cuales son lazos posibles para atar si queremos constituirnos en un techo que aloje un tipo de vínculo donde somos todos parte.
- ❧ A partir de la reforma del Estatuto en el año 2008. ¿la UNLP

modificó su diseño organizativo para dar lugar en los procesos cotidianos al escenario institucional novedoso que podía suponer la modificación estatutaria referida?

- ✿ Aparece la presencia de resistencias a los diseños propuestos y la necesidad de administrar tensiones como constante institucional en el espacio de planificación y gestión de la política de extensión.
- ✿ El contexto interno de la universidad tiene una doble dimensión: la articulación tensión con los otros miembros del gabinete en coordinación horizontal con sus pares y en coordinación vertical con las vicepresidencias y presidencia y las unidades organizativas de las Secretarías por un lado y el vínculo con las unidades académicas por el otro. Esta situación marca una clave de comprensión que abarca el análisis de todo el período 1998-2018. Desde la oficina del Secretario el manejo de la tensión-coordinación con estos actores, será un factor determinante en la comprensión de pisos y techos en la construcción de políticas de este nivel organizativo.
- ✿ Hubo una continuidad en la política de extensión del período 1998-2018, que fue profundizando en su diseño, intentando correr los márgenes de las prácticas con resultados variables cuando estos límites se tensaban, con dos gestiones que desde la Oficina del Secretario marcaron diseños innovadores que fueron más allá de la curva, una gestión que desde la práctica cotidiana acompañó un cambio normativo que sentó las bases para que la extensión se jerarquizara y un último período donde el diseño conseguido en la etapa 2010-2014 se amesetó en términos de diseño y al decir de los entrevistados generó condiciones para que hoy la UNLP se encuentre en un nuevo momento de acumulación institucional que pueda permitir tomar las decisiones necesarias para seguir profundizando aquellos diseños que fortalecen el proceso estatutario de la doble

vía y profundicen la extensión en tanto pilar estratégico de nuestra universidad.

❁ En clave de jerarquización de la extensión propuesta por el Plan Estratégico de la UNLP en forma ininterrumpida, la revisión del presupuesto vinculado a las funciones estatutarias, la comparación entre el financiamiento destinado a las políticas de Ciencia y Técnica y a las de Extensión en términos porcentuales de inicio y final de la serie analizada, muestran con absoluta claridad que la apuesta institucional estuvo en garantizar de manera más potente los productos vinculados a la investigación.

❁ Entendemos que la adscripción al concepto de doble vía en la reforma del 2008, instituye un nuevo modo de comprender la práctica universitaria y la relación con otros actores no universitarios que son considerados a partir de allí parte de los procesos de gestión de la política pública.

410

❁ Tal vez la doble vía no es punto de partida sino punto de llegada, un norte al que debemos construirle viabilidad, una orientación estratégica que usando nuestro marco teórico deje el arco utópico para ser parte de nuestro arco direccional, por lo tanto una situación a la cual podemos llegar con nuestro proceso de planificación como universidad pública.

❁ La descripción de problemas nos muestra una pista teórica ya que indica que para poder avanzar es necesario conocer la situación que queremos modificar. Si formuláramos como problema posible – deficiente definición de los alcances de la doble vía propuesta por el artículo 17 del Estatuto de la UNLP- , tendríamos una oportunidad de comprender cuanto o no hemos consensuado como organización que significa este proceso que representa a la extensión.

❁ Los actores universitarios ¿conocen el vector de descrip-

ción del problema formulado en el párrafo anterior? ¿es posible avanzar en implementar políticas y sostener resultados sin haber descripto ese vector que dimensionaliza y nos permite conocer acerca de qué hablamos cuando decimos doble vía?

❁ Comprender a la extensión como una orientación normativa para concebir a la enseñanza y la investigación, que en el marco de su propio proceso de autoorganización sea capaz de encarar un rediseño organizativo.

❁ Una propuesta de rediseño que adecue la estructura organizativa al último estatuto, se enmarca en una concepción de planificación que incluye el ajuste como parte esperable de un camino institucional que en el marco de un proyecto de gobierno definido y a partir de una determinada gobernabilidad del sistema, sea capaz de fortalecer su capacidad de gobierno, promoviendo prácticas de gestión que retomen los Sistemas de Alta Dirección, profundizando programas que sean capaces de sostener experiencias de formación de estudiantes universitarios transdepartamentalizadas, apostando a un egresado que sea capaz de comprender la realidad supercompleja, a partir de un conjunto de competencias que lo colocan a la altura de los actuales desafíos.

❁ El entonces Secretario, actual Presidente sube el nivel de la apuesta, propone un tipo de planificación que retroalímente diseño con gestión, que sea capaz de sintetizar política y técnica en el marco de un proceso comunicacional que sea capaz de construir teoría a partir de la práctica. Es sin dudas un piso más que desafiante para pensar en que la PES sea capaz de aportar a la consolidación de este tipo de prácticas, entendiendo que en su caso, por el uso de categorías y el modo de pensar la planificación, esta al menos en una misma sintonía epistemológica con el marco de esta tesis.

- ❁ ¿Qué hubiera pasado si en vez de diseñar una política que en pos de jerarquización intento diferenciarse de lo existente se hubiera integrado a la extensión como la circunstancia en la cual la enseñanza y la investigación encuentran sentido?
- ❁ En esa época aparecía con absoluta claridad la importancia para la extensión de sostener políticas que articularan saberes desde una mirada integral del trabajo universitario a partir del reconocimiento de un territorio.
- ❁ Nunca el plan puede despegarse de los actores que lo formulan y sostienen, todo proceso de diseño e implementación debe ser comprendido a la luz de quienes participaron, ya que analizar política pública escindido de la perspectiva y situación de los actores, es resignar la comprensión situada de lo que allí ocurrió. Es sin dudas una clave de análisis de esta propuesta.
- ❁ El consejero toma decisiones en las comisiones que participe desde un rol que agrega por un lado la representatividad institucional en clave estatutaria y por otro en tanto sujeto portador de saberes, experiencias, trayectorias con las que afrontará cada debate, cada propuesta que encare por lo que se convierte en un decisor que pone en juego estas dos dimensiones que impactan en forma directa en sus posicionamientos y aportes, por eso las decisiones deben comprenderse desde quien es y cuál es su trayectoria en clave de código de personalidad matusiano.
- ❁ La lógica del sistema científico no solo atravesó el diseño de la política de extensión sino de los formularios y los mecanismos de evaluación.
- ❁ ¿Es posible pensar que un punto institucional virtuoso como lo es sin dudas el equilibrio político institucional que ha permitido que en la Universidad en los últimos años de

gobierno se haya llegado con una sola lista a la asamblea universitaria haya desdibujado los roles en el marco del co-gobierno?

Se pueden establecer cuatro cuestiones que marcan el contexto donde la comisión 2004-2010 trabajo: se inicia el período con una crisis institucional de la que se va saliendo poco a poco, pero que evidentemente marca un clima cuidadoso en la construcción de consensos, se identifica la tensión investigación-extensión, se logran aprobar las normativas y el fortalecimiento de la partida presupuestaria, aprovechando también la coyuntura de financiamiento de las universidades que empezaba a consolidarse y se cierra el contexto con la identificación de una situación de mayor legitimación, identificando la potencia que implica la interdisciplina como fortaleza de una universidad que se empieza a pensar en función de un territorio.

Podemos decir que la síntesis del diseño de la política de extensión de la etapa 2004-2010 en clave de los alcances sobre el concepto de extensión fue de carácter compenedor sumando la visión que la entendía como un proceso de educación no formal de doble vía y la idea vinculada a la capacitación y la difusión, instituyendo formalmente un doble estándar que acompaña a la UNLP hasta la actualidad.

Es posible que la UNLP haya encontrado en esos años y hasta la actualidad, un modelo de planificación que permite mantener un equilibrio en temas y desafíos como clave del sistema institucional de gobernabilidad.

¿Es posible que la actitud colaborativa entre los distintos actores estatutarios licue responsabilidades en los aportes que cada uno hace?

A partir del dictamen del 2011 deja de cumplirse la normativa aún vigente que el 20 % del presupuesto se destine a pro-

gramas, situación que se sostiene hasta la actualidad.

- ❧ El dictamen del año 2012 inaugura una nueva modalidad. Deja de estipular cuanto es el monto destinado a Convocatorias por el HCS.
- ❧ El dictamen de la Convocatoria Ordinaria 2016 inaugura una nueva modalidad: aparecen modificaciones a criterios ya establecidos que se dan por sentadas y no se explican. Se modifican las áreas temáticas y aparece una frase que explicita que quien realiza la propuesta de dictamen no es la Comisión sino la Secretaria de Extensión.
- ❧ El dictamen de la Convocatoria Especifica 2018 modifica su forma abandonando el modelo que copiaba formato de la Ordinaria desde el año 2013, reordena la información y aclara que el dictamen es complementario a otro que es el que contiene las prórrogas. Marca un punto de inflexión ya que la Comisión sugiere la asignación del monto para financiar la convocatoria, encomendando al Secretario la tramitación de fondos para reforzar presupuestariamente al Programa Territorial del cual depende la Convocatoria.
- ❧ Las convocatorias. ¿Son complementarias? ¿Competen entre sí? ¿Qué modelo de extensión representa cada una de ellas? ¿Son las convocatorias o lo que es necesario debatir es cuál es la orientación estratégica de la política de extensión?
- ❧ La totalidad de los secretarios identifica distintos momentos de la política de extensión, aparece el momento de definición de su alcance, aparece la resistencia a las nuevas prácticas, la validación de las prácticas existentes a través del nuevo Estatuto y la figura de los CCEU como una de las condiciones de posibilidad del contexto institucional para hacer prácticas extensionistas diferentes.

- ❧ Pareciera ser, y podemos estar ante uno de los hallazgos centrales de esta tesis, que el modelo de planificación de la Convocatoria Ordinaria, es un esquema no solo conocido sino más tolerado por la comunidad universitaria. Por el contrario, el modelo de planificación propuesto por la Específica, si bien es potente y esa potencia es reconocida por los actores universitarios, avanza contra el grado de autonomía institucional y conceptual que la comunidad universitaria tiene en clave de su identidad constitutiva.
- ❧ Tal vez ese momento fundante donde se institucionalizó la Convocatoria Especifica (período 2010-2014), opacó y corrió de eje el verdadero debate que no pasaba por una nueva convocatoria a proyectos, sino por institucionalizar un dispositivo de gestión inédito y esperado por universitarios y no universitarios. El momento histórico que auguraban los consejeros del período 2004-2010 paso, y siguió camino hacia un nuevo período de la historia de la Sala de Situación (2014-2018)
- ❧ Desde la perspectiva de los entrevistados, el dispositivo de la Convocatoria Especifica tiene un mayor reconocimiento de sus potencialidades y experiencias probadas de vinculación con la comunidad, permite una mayor calidad de intervenciones y promueve modos novedosos de gestionar. La Convocatoria Ordinaria se reconoce como un dispositivo conocido, aceptado y reconocido por la comunidad universitaria, cuya potencia metodológica crece con un seguimiento y una evaluación más cercana a los planes de trabajo. En ese sentido las cuestiones que la Ordinaria debería modificar para elevar la calidad potencial de su propuesta es la duración, el monitoreo y la evaluación de los proyectos.
- ❧ Para tomar decisiones sobre la política extensionista en clave territorial o de agenda de temas abordados por los proyectos que sean importantes para la comunidad o las

organizaciones públicas y sociales, el orden meritocrático no registra en clave sistémica como juega la importancia de sostener un proyecto que tal vez esté acreditado pero con menor puntaje, en espacios u organizaciones que tengan en esa implementación una única oportunidad de acompañamiento.

El proceso de investigación y el trabajo de campo con la revisión de la normativa, estadísticas, entrevistas sostenidas en forma permanente como parte de la propuesta metodológica de la Convocatoria Específica, generó un corpus teórico y empírico que sirvió de insumo directo para que la Dirección de Gestión Territorial modificara la estructura de la información, la argumentación y el modo de presentación para que la Comisión de Extensión tuviera más y mejores insumos para tomar decisiones sobre la aprobación y financiamiento de la Convocatoria.

En el año 2008 la UNLP tenía una política definida a través de la Estrategia 3 del Plan Estratégico y de las normativas aprobadas por el HCS, un Programa que reconocía las políticas de extensión con más tradición, las que contaban con un carácter más permanente, y proyectos anuales que implicaban un tipo de política innovadora.

En el año 2010 se vuelve a la idea del piso básico por facultad, incorporando de hecho un nuevo criterio al orden meritocrático y al equilibrio de las áreas temáticas. En clave de planificación, pone en tensión todo el proceso evaluativo.

El dictamen del año 2010 cambia por primera vez el formato instalado en el 2005, invirtiendo el modo de consignar la relación acreditación-financiamiento de los proyectos. A partir de este año lo que se establecerá en primer término será la cantidad de subsidios propuestos e inaugura un argumento que llega para quedarse: los montos comprometidos para el financiamiento no logran cubrir la totalidad de


proyectos que han alcanzado máximo puntaje. Podríamos inferir que esta reseña tiene un efecto negativo que entendemos no fue buscado en la comunidad universitaria: los proyectos con máximo puntaje tienen mayor posibilidad de ser financiados, incorporando una presión extra al proceso de evaluación.


❧ Aparece por primera vez en el año 2013 dictamen para la Convocatoria Especifica. Inaugura una modalidad que otorga centralidad al proceso de evaluación ya que vincula la aprobación a que los equipos realicen modificaciones y/o ajustes sugeridos. Si bien es innovador el planteo y tiene como aspecto positivo la utilización del documento de evaluación como parte del proceso de gestión de proyectos, deja abierta una situación que el dictamen no cierra y complica la registración y estadísticas de los proyectos aprobados.

❧ El dictamen del año 2013 de la Convocatoria Especifica inaugura la convivencia de dos tipos de financiamiento: uno fijo (5.000 máximo para gastos específicos por única vez) y un monto variable que no se consigna en el dictamen que es asumido por el área de gestión de donde depende la convocatoria. Nuevamente. Es innovadora la propuesta en tanto obliga a presentar gastos reales vinculados al plan de trabajo pero imposibilita conocer cuál es el monto total de lo presupuestado.


❧ El dictamen 2014 de la Convocatoria Ordinaria invierte por primera vez la relación entre los proyectos financiados y no financiados, que hasta ese año habían mantenido una relación proporcional decreciente entre los presentados, acreditados sin financiamiento y acreditados con financiamiento. A partir de ese año los proyectos acreditados con financiamiento son más que los acreditados sin financiamiento. Esta tendencia se mantiene hasta la actualidad. En el caso de la Convocatoria Especifica no hubo dictamen


por evaluarse que el proceso de implementación del 2013 no estaba cerrado, inaugurando una decisión inédita de interrupción situada de una convocatoria.


 El dictamen de la Convocatoria Especifica 2015 muestra una disminución del uso de gastos específicos incrementándose la solicitud de la modalidad de gestión financiera centralizada en la PPS inaugurando la opción diferente que no incluye la transferencia de fondos a cada unidad académica.

 El dictamen de la Convocatoria Especifica 2016 inaugura una nueva metodología: el otorgamiento de montos que difieren de lo solicitado, funcionando como aval de los procesos de evaluación sostenidos, coincidiendo con el proceso que se implementaba en la Convocatoria Ordinaria en los primeros años de la serie analizada, donde los montos otorgados a cada proyecto eran diferentes entre sí.

418

 En el dictamen de la Convocatoria Ordinaria 2017 aparece por primera vez una tercera categoría de proyectos sin explicación alguna que otorga un subsidio de la mitad del financiamiento y sin beca.

 El dictamen de la Convocatoria Especifica 2017 inaugura la figura de las prórrogas, aprobada para validar la continuidad de los proyectos en los territorios. Se inicia también ese año el uso de las denominaciones comprometido y ejecutado como parte de la normativa, impactando positivamente en la gestión de los fondos, ya que permite evaluar y reasignar crédito en función de la información con la que se cuenta en tiempo real, mejorando el nivel de eficiencia en el uso de los recursos públicos.

 ¿Cuáles son las tensiones que aparecen en los CCEU cuando los referentes territoriales plantean que hay alumnos que no salen al barrio porque tienen miedo o que solo van porque están obligados?

- ❧ La Oficina de Gestión Territorial aparece como un torbellino de ideas, con mucho para contar y mostrar, un mucho que nunca es individual, un mucho que ha llegado despacio y un mucho que aún tiene resto para generar. Hemos repasado en este sentido el diseño metodológico y entendemos que el lector habrá tomado nota de las características de una propuesta que fue y es planificada desde el paradigma de la Planificación Estratégico Situacional.
- ❧ ¿Qué evalúas si no podemos evaluar el costo? ¿Es una expresión de deseo? ¿Cómo evalúas la factibilidad? ¿Y la viabilidad financiera?
- ❧ El estancamiento del monto asignado a proyectos en la Convocatoria Ordinaria es tal vez uno de los indicadores más importantes de la desjerarquización de la política de extensión vinculada a la estrategia de convocatorias.
- ❧ El financiamiento por definición es acotado, siempre son mayores las necesidades a los recursos para abordarlas, sin embargo la Convocatoria Específica demuestra que si lo que rige es el monto fijo a financiar, condicionamos la demanda a partir de la oferta, y en ese preciso instante perdemos la capacidad de vinculación del presupuesto con el plan.
- ❧ Los datos de ejecución presupuestaria por proyectos en el marco de la Convocatoria Específica demuestran que los planes de trabajo requieren de un presupuesto ajustado al tipo de acción que realizan, corroborando la hipótesis incluida en la normativa que propone un presupuesto que acompaña la decisión tomada sobre una determinada política a implementar.
- ❧ Si la agenda de problemas de cada territorio es prioritaria, tendremos que evaluar como priorizar la inversión teniendo en cuenta los recursos disponibles pero mejorando la calidad del gasto que hacemos.

❧ Queda claro a partir de los números presentados que los planes de trabajo que los equipos de extensión formulan de distinta escala y requieren de un financiamiento diferenciado que no se adapta a un esquema que estructura. Son acciones que tienden a sostenerse en el tiempo y tal vez allí hay una clave.

❧ Podemos establecer que la estandarización de toques máximos vinculada a lograr una distribución equitativa de los recursos, generó la oferta condicionada a la demanda (año 2006) y a partir de allí se instaló un proceso institucional sesgado, del cual la Convocatoria Ordinaria no fue capaz de volver.

❧ ¿De qué sirve una tesis doctoral que mire microprocesos de planificación si no interpela o se propone conocer los procesos macroorganizacionales sobre los cuales la política es definida?

❧ El eje de la propuesta de esa tesis intenta ser una ejercitación en el sentido propuesto por la I+G, que los equipos de gestión interesados formulen un proyecto de investigación sobre algún componente, tema de agenda, metodologías, construcciones teóricas, análisis de experiencias, diseños innovadores etc., que permitan la producción de insumo de calidad para sus propios procesos de diseño e implementación de la política que tienen bajo su responsabilidad.

❧ Aparece en los relatos la necesidad de sistematizar lo existente, nuevamente surge que hay mucho transitado, tal vez no tanto ordenado en clave de fortalecer antecedentes y tomar decisiones.

Hemos enlazado las hojas e interrogantes, aparecieron reflexiones y propuestas sobre modos de profundizar la relación entre las prácticas universitarias y las demandas y/o problemas de la comunidad, el lugar de los actores no universitarios

en la agenda y en los procesos de toma de decisiones desde una concepción de política pública que los integra. Aparecieron explicaciones posibles devenidas de decisiones tomadas por actores de nuestra comunidad universitaria que salieron con contundencia en los relatos y el análisis de documentos, modos de comprender la extensión en clave ya no de función autónoma, sino integrada a las otras funciones, como así también algunas definiciones que empiezan a asomar para ser profundizadas y argumentadas. Las hojas muestran también un modo de chequeo de los objetivos y la contrastación de la hipótesis principal de la tesis. Estamos en condiciones de decir que la Planificación Estratégica Situacional favorece la doble vía estatutaria en clave de lo que ya hemos definido en este documento sobre ella. Sin embargo, el marco teórico y los hallazgos han mostrado la potencia de describir las situaciones sobre las que una organización se propone avanzar como norte o guía estratégica que permita pasar del arco utópico (aquel que no tiene viabilidad) al arco direccional (aquel que es posible de alcanzar en función de un análisis temporal, y de la gobernabilidad de un actor o grupo de actores). Por este motivo se presenta a continuación el apartado correspondiente a la descripción de la Doble Vía como un aporte en este sentido.

Describiendo la Doble Vía

La reflexión del Consejero Superior de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales sobre el artículo 36 de nuestra Constitución Nacional y la escucha atenta de los entrevistados acerca del modo de construcción política basado en consensos de nuestra universidad con posterioridad a la crisis institucional del año 2004, ha permitido como se menciona en el punto Alcances de la extensión de la Sala de Situación período 2014-

2018, invertir la carga de la prueba. El argumento esgrimido permite identificar la brecha existente entre aquello que es ley y lo que sucede efectivamente en la sociedad. Esta perspectiva nos permite entender que la Doble Vía no sea un punto de partida sino que sea un punto de llegada, un modo de proponer-nos nuestra propia imagen objetivo. Entendernos como una organización centenaria que lucha por comprenderse en el marco de una sociedad que cien años después demanda otras cuestiones. Que en ese marco la hacen repensar sus funciones y sentidos, reconociéndose portadora de una cultura institucional apegada a ciertas reglas, estándares y procesos que han significado desde sus orígenes. Esta figura nos da aire, nos permite comprendernos en un proceso, en un camino que tiene direccionalidad y que como nos indica la PES incluye también avances y retrocesos. El concepto matusiano de avanzar por aproximaciones sucesivas se torna central, permite construir en base a lo enunciado, un vector de resultados que dimensionalice la imagen objetivo propuesta para la doble vía. Dicho de otro modo ¿Cuáles son los aspectos que nos marcan la existencia de la doble vía estatutaria? Presentamos a continuación la propuesta.

422

Vector de Resultados (VDR) de la Doble Vía

Son un conjunto de seis resultados agregados que en forma

R1 Agenda de temas y problemas construida multiactoralmente

R2 Participación de actores de la comunidad en los procesos de toma de decisiones

R3 Intercambio de saberes

R4 Comanejo en la gestión de experiencias de diseño e implementación compartidas.

R5 Prácticas Universitarias Integrales

R6 Comunidad de aprendizaje Sostenida

complementaria estarían describiendo la situación a alcanzar. Retomando el planteo desarrollado en el punto de objetivos del Plan Estratégico, los resultados a diferencia de los objetivos permiten chequear directamente el logro o no del planteo propuesto en su formulación, y en caso de ser utilizados se complementan con la formulación de productos intermedios que funcionan como medios de verificación temporales indicando el avance o no hacia el logro de los resultados propuestos. También pueden complementarse con un conjunto de indicadores que profundicen el tipo de resultados que se quieren alcanzar, máxime teniendo en cuenta que en una organización tan grande y compleja, pensar en un proceso direccionado por este vector de resultados supone cientos de acciones que deben sostenerse para lograr cambios significativos.

El primer resultado – **Agenda de temas y problemas construida multiactoralmente**- entiende que la universidad es una organización cuya responsabilidad principal es el diseño e implementación de políticas de educación superior. Retomando la propuesta de la Cadena de Valor Público (CVP), los insumos- productos- resultados de las políticas públicas sostenidas por la UNLP proponen un conjunto de productos-bienes y servicios vinculados a la formación universitaria, a la investigación, a la transferencia y a la producción de conocimiento a partir del intercambio de saberes con otros actores no universitarios, lo que estatutariamente denominamos extensión. Todas las funciones requieren en tanto políticas públicas, de la parte pública de las políticas, es decir el reconocimiento y la integración de actores no gubernamentales como elemento estratégico para sostener acciones que satisfagan algún tipo de necesidad social. El avance en las últimas décadas de los derechos sociales coloca a las organizaciones públicas productoras de conocimiento en tanto productoras de sentidos y de logros concretos, en la obligación de interpe-

larse, estar a la altura, estar atentas a ese espacio social que les da cobijo en función de ser una organización financiada por el presupuesto público. Sin profanar la autonomía reformista, en la convicción de estar ante un cambio epocal de las instituciones educativas, que la universidad abra sus puertas para integrar intereses, prioridades, sueños, dificultades de actores no universitarios en el diseño de su agenda es sin dudas una oportunidad central para la pertinencia y viabilidad de una organización situada en los inicios del siglo XXI. Lo han mencionado los entrevistados, este cambio no puede darse en forma endogámica, tiene que aparecer el afuera para que sea posible, será cuestión de debate el alcance de esa participación y los requisitos necesarios para ser parte. El techo, el cobijo que pide romper la barrera del afuera y el adentro, empieza a armarse. El segundo resultado – **Participación de actores de la comunidad en los procesos de toma de decisiones**– está muy vinculado al primero pero avanza en un punto central para reconfigurar la organización: el alcance de la participación. Las organizaciones públicas gubernamentales han ensayado diferentes tipos de incorporación de los sujetos externos a la vida cotidiana de las mismas. Comisiones asesoras, Comités técnicos, vinculantes, no vinculantes, directorios, Sociedades del Estado, etc. Nuestra universidad tiene actualmente varias conformaciones institucionales formalizadas en el nivel Presidencia y en las Unidades Académicas que presentan diferentes características. También el sistema científico ha incursionado en este sentido y compartimos con diferentes agencias de ciencia y tecnología directorios, equipos entre otras conformaciones. El Consejo Social, el Consejo de Entidades de Bien Público por nombrar algunos son también ejemplos en este sentido. Sin embargo el eje del debate desde la perspectiva organizacional es el grado de participación y en que procesos se incluyen cuando de tomar decisiones se trata. Aquí es donde se diferencian los dispositivos y se identifica con claridad la profundidad

ideológica de la propuesta. El planteo aquí entonces cuando se propone este resultado, es que al menos el piso sea incorporar a los actores destinatarios de algún proceso institucional que la UNLP encare, sin importar de qué función se trate, definiendo el grado de decisión. La experiencia del Consejo Social, de los PITAP, de la Convocatoria Específica para CCEU en el marco de lo trabajado en esta tesis entre otros procesos de implementación con esta perspectiva desarrollados por nuestra universidad pueden constituir mojones desde donde avanzar institucionalmente. El tercer resultado – **Intercambio de Saberes**– constituye uno de las dimensiones más desafiantes para pensar el VDR de la Doble Vía. Incluido en cientos de discursos y escritos, es quizás la piedra angular para repensar el espacio universitario. Moldeada a la sombra del Positivismo, nuestra universidad ha sostenido la difusión del saber cómo un valor vinculado a la extensión, ha divulgado conocimiento y ha realizado innumerables ejercicios de llevar la ciencia a distintos lugares terrenales y simbólicos. Lo hemos sostenido porque está en nuestro origen la idea de la universidad como espacio del conocimiento, situación que por supuesto no negamos pero si interpelamos. Cada disciplina puede hacer el ejercicio de pensar ese momento desconcertante cuando salimos con nuestro título bajo el brazo y nos encontramos en una situación que se suponía debíamos entender y manejar y no sabíamos para donde salir, y allí aparecieron productores, idóneos del campo de la salud, albañiles, comadres, que nos explicaron, nos situaron y nos enseñaron de una manera que tal vez no está homologada pero es tan válida como la clase preparada con su teoría y su práctica. La realidad está conformada por saberes en el aire que en algunos casos hemos podido como universidad atrapar y formatear, pero otros seguirán libres, cercanos a las trayectorias de vida, a las experiencias y a otros modos no formalizados de construir conocimiento que tienen que ser reconocidos, porque en ese choque, se pone en juego algo, que da como re-

sultado un proceso de encuentro, de intercambio con el otro que es generador de respuestas potentes a distintos problemas.

El cuarto resultado – **Comanejo de la gestión de las experiencias de diseño e implementación compartidas**- indica la incorporación de ese otro del que venimos hablando no solo en la definición de temas y agenda y en el proceso de toma de decisiones, sino en la acción. La intersectorialidad, la paridad en el proceso de cálculo que precede y preside a la acción. Este resultado puede generar resistencias, puede hacer que salga lo más resistencial de cada uno de nosotros, porque es la evidencia que el techo y el cobijo derribo paredes y la paridad con el otro se ha consolidado. Los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria nos han enseñado mucho al respecto. Tuvimos el tiempo donde hacíamos para ellos pero desde nosotros, transitamos el susto de tener que modificar nuestros procedimientos legales para incluir a ese otro que no tenía la carta de ciudadanía que nos tranquilizaba, tuvimos que comprender que hasta las mejores voluntades pueden ser nocivas si no son pertinentes a la situación a las que se quiere aplicar. Tuvimos que comprender que nos digan no. Este proceso nos enseñó que incluir al actor en paridad de condiciones implica prestar el volante, supone como vimos en la experiencia del comanejo de parques nacionales resignificar la propuesta de gestión dando espacio a otros y repensando la legalidad y la institucionalidad en clave de responsabilidad pública, funciones, alcances en función de esta nueva situación que se presenta y que propone la Doble Vía. El quinto resultado – **Prácticas Universitarias Integrales**- es nuestra Mamushka en clave de interfase con una de las experiencias de I+G que hemos realizado. Como se ha explicitado en el apartado metodológico, en el proceso de investigación sobre prácticas universitarias integrales, se ha utilizado la misma propuesta teórica, la construcción del vector de descripción de un problema que hemos formulado *como deficiencias en la formación del egresado universitario en el ejercicio de prácticas integrales*.

Presentamos a continuación el vector de descripción del

problema propuesto que ha sido construido en el marco de la investigación mencionada y luego la formulación de los mismos en clave de resultados para garantizar un mayor diálogo metodológico entre los dos procesos investigativos.

D1. Los estudiantes no son formados en el trabajo por problemas. D2 Los estudiantes no son formados en base a un perfil de egresado extensionista de cada carrera. D3 Los estudiantes no son formados en la sistematización y reflexión de las prácticas de cada carrera. D4 Los estudiantes no son formados en prácticas donde participen otras disciplinas. D5. Los estudiantes no son formados en base a un esquema de competencias que vincule su saber con el hacer disciplinar y transdisciplinar. D6. Los estudiantes no son formados en los procesos necesarios para construir conocimiento. En clave de resultados sería: un egresado que procesa problemas, es capaz de sostener prácticas interdisciplinarias, sistematiza y reflexiona sobre su práctica individual y colectiva, comprende situacionalmente, analiza y dialoga con otro tipo de saberes, su acción construye conocimiento. En clave de resultados sería:

Un egresado que:

R1 Procesa problemas.

R2 Es capaz de sostener prácticas interdisciplinarias.

R3 Sistematiza y reflexiona sobre su práctica individual y colectiva.

R4 Comprende situacionalmente.

R5 Analiza y dialoga con otro tipo de saberes.

R6 Su acción construye conocimiento.

(Bonicatto, Bermúdez, Amaya, Iparraguirre, Mañez, Moralejo, Otero, Serrichio, Lugones, Godoy, Bretal, 2019: pág. 30)⁶⁰.

60 - La formulación del problema y su vector de descripción no niega la existencia de prácticas en distintos ámbitos de nuestra universidad que si trabajan en el desarrollo de estas cuestiones, el énfasis esta puesto en comprender el problema macroorganizacional que tiene nuestra universidad en clave de diseño de un perfil

La Doble Vía requiere ahora si un ejercicio de autoreflexión de nosotros como universitarios, un proceso de problematización hacia nuestros propios modos de constituirnos, un espacio donde seamos capaces de revisar críticamente los modos en como formamos. Y esta propuesta plantea que ya no es viable seguir sosteniendo las funciones como procesos separados, tenemos que lograr procesos que integren multidimensionalmente cuestiones que nos fortalezcan como egresados preparados para la supercomplejidad de la escena social en la que nos insertamos. Este Vector de Descripción del Problema (VDP) constituye el resultado de un proceso de I+G que acaba de concluir, el momento institucional de una gestión iniciando su segundo año se presenta como una oportunidad estratégica para compartir, interpelar y ajustar estas propuestas en los espacios institucionales pertinentes.

428

El sexto y último resultado – **Comunidad de aprendizaje sostenida** – propuesta en forma directa a una concepción de política que sobrevuela todo el escrito. Es indivisible el conocimiento con la acción, construimos teoría a partir de la práctica. Por supuesto que no es la única manera de procesar el sentido institucional, ya que no se trata de proponer un tipo de pensamiento único, pero apelamos a la potencia que tiene el saber desde el hacer, a la necesidad profunda de poner en tensión el conocimiento legitimado en nuestras aulas con escenas reales con las que los egresados universitarios se encontraran, equipos técnicos que tienen que ser habitados a partir de un conocimiento teórico de que significa la interdisciplina, modelos tecnológicos que nunca fueron puestos a prueba a los recursos y actores que los utilizaran, procedimientos legales y administrativos pensados desde los textos y no a partir de los sujetos portadores de las situaciones para las cuales serán utilizados. Retomando viejas de egresado que si bien respete las particularidades propias de cada campo disciplinar, avance en debates y acuerdos que fortalezcan el perfil del egresado en clave institucional.

propuestas de la psicología social que deberán ser adaptadas y ajustadas a la realidad de nuestras nuevas organizaciones universitarias, encontrar espacios que en forma gradual, experimental puedan mostrar otros modos, como lo hemos hecho con nuestros colegios preuniversitarios, usinas de problematizaciones educativas que en potencia producen sentido, conocimiento y tecnologías situadas. Será el último desafío propuesto para poder realizar el checklist de la Doble Vía.

La gestión universitaria usina de I+G

La gestión pública constituye un apasionante desafío por mejorar la calidad de organizaciones que tienen por objetivo el bien público de una sociedad en un momento histórico determinado. Cada una de ellas con una finalidad organizacional que sostiene identidades a través del tiempo y cambia aspectos que las hacen perdurar y encontrar sentido. Son el resultado de una compulsión de grupos de poder y circunstancias situacionales que las hacen más y menos atentas a los derechos sociales y las prioridades de política que engrandecen al Estado y la idea de una patria justa, autónoma e independiente. Gestionar en organizaciones públicas supone en lo individual y en lo colectivo ser parte de la capacidad estatal en tanto atributo o posibilidad de contar con un acumulado técnico, político y administrativo para sostener procesos de política pública. “Capacidad estatal es la aptitud de los entes estatales para alcanzar los fines que le han sido asignados interna o externamente” Bertranou (2015:39). En nuestro marco teórico la capacidad estatal se vincula en forma directa con la capacidad de gobierno, vértice del triángulo de gobierno propuesto por Matus. No hay posibilidades de elevar la calidad de la gestión pública, sin una capacidad estatal de calidad, sin capacidad de gobierno del equipo que tiene

por responsabilidad llevar adelante el proyecto. Por supuesto que con esta capacidad en soledad no se garantiza nada, ya que como hemos visto la gobernabilidad del sistema, es decir las variables que están bajo control y las que están por fuera, impactan fuertemente y definitivamente en las condiciones de posibilidad que un proyecto sea. En este sentido va la apuesta de formar egresados capaces de comprender y desempeñarse en situaciones definidas por Barnett como de supercomplejidad. Toda gestión implica entonces una responsabilidad, un compromiso de formación, militancia y entrega para que mientras dure nuestra participación no olvidemos que en el marco de la gobernabilidad que tenemos, hay una cuota de responsabilidad en que esas organizaciones tengan la mayor capacidad posible para enfrentar los desafíos de una gestión pública. Que la misma tiene que estar orientada al logro de resultados eficaces, eficientes e inclusivos, fortaleciendo una gestión pública que se interpele a partir de comprender y defender los derechos de las mayorías. Entendemos a la gestión “como un proceso mediante el cual se coordinan diferentes tipos de recursos financieros, humanos, organizacionales, ideológicos y políticos en el marco de una estructura visible y de una red de actores e intereses diversos para llevar adelante prácticas públicas de procesamiento de problemas, diseño e implementación de acciones que pretenden abordar cuestiones socialmente problematizadas” Bonicatto (2017:11) Es en este marco que concebimos a la gestión en la universidad pública y entendemos que la participación en una función de decisión conformando el gabinete de presidencia o los equipos de gestión de las facultades y colegios de la UNLP, nos coloca en la responsabilidad de contribuir al ensanchamiento de la capacidad de gobierno y la capacidad estatal de nuestra universidad en tanto organización pública. Cada área de gestión tiene su misión, su producción institucional comprometida en el Plan Estratégico

gico y cuatro años por delante para llevarla a cabo. La idea de autoorganización trabajada en el marco teórico en tanto capacidad compleja de las organizaciones de mantener rasgos de identidad, operar en condiciones diferentes a su origen y ser capaces de renovarse estructuralmente (Etkin, Schwarstein 2000) permite establecer la importancia de contar con equipos que comprendan que cada período de gestión implica chequear cuales son las condiciones de existencia y la necesidad de validar los productos y procesos en clave de Cadena de Valor Publico (CVP). ¿Cuáles son las apuestas de intervención, que medidas de política están planteadas y que bienes y servicios serán garantizados en esta clave? Dicho de otro modo, comprender que gestionar implica poner en tensión en forma permanente los medios y los fines que permiten que la gestión pública sea, de otro modo estaríamos condenando a la gestión a ser una mera repetición de acciones que vienen realizándose desde tiempos inmemoriales sin interpelación alguna. Por otra parte como hemos mencionado en apartados anteriores, la universidad en tanto institución educativa está atravesando un momento de crisis de métodos, velocidades y roles en clave de la aparición de nuevos modos de construir conocimiento o de incorporar saberes. “La trasmisión cultural como acto pedagógico implica un acto de herencia. El docente daba por supuesto que el otro quería heredar, que aceptaba el contrato en el cual algo del orden de lo desconocido se incorporaba al actual. Hoy el potencial heredero se rehúsa a serlo” (Gagliano 2007) La cita nos habla de un clima de época, un momento histórico donde la circulación del conocimiento transita en forma diferente a unas décadas atrás. Nuevamente el diseño organizativo se cuela en nuestras reflexiones. Los denominados nativos digitales han cambiado de hecho las aulas universitarias. Esos jóvenes que habitan hoy aulas, gabinetes, territorios se incluyen en una universidad que validará a través de sus tí-

tulos un tipo de experiencias. Esperan y también resisten un tipo de transito que sea significativo para su desempeño en el mundo al que pertenecen. “Hay una fuerte direccionalidad que dice que se puede construir sin presencia, sin autoridad y sin acto educativo. La transmisión pedagógica no es el contenido, la importancia del acto educativo no es el contenido, es la forma de transmisión y la aceptación del acto educativo. Necesitamos recuperar el deseo del saber cómo una potencia emancipatoria del ser humano (Gagliano 2007). En síntesis, pareciera ser que proponer a los equipos de conducción en la universidad pública el desarrollo de experiencias en el marco de la Investigación Gestión (I+G), se presenta como una oportunidad de contribuir de manera formalizada a elevar la calidad de las políticas públicas en las que participan. Como se ha establecido en el marco teórico la entendemos como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultaneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable. Presentamos a continuación las características que se proponen para implementar el modelo de I+G.

432

Los antecedentes se encuentran vinculados a dos propuestas que en el marco de la Planificación Estratégica Situacional hemos desarrollado desde nuestro equipo de trabajo. El PRO-BES (Problemas, Objetivos y Estrategias) que constituye un método para el Análisis Situacional y la Formulación de Estrategias⁶¹ y la GEP (Gestión Estratégica Planificada) Un Método para la Gestión de Organizaciones Públicas⁶². La Inves-

61 - Cuyo autor es Jorge Sotelo Maciel. Titular de la Catedra Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP. Período 1996-2008

62 - Cuya autora es María Bonicatto. Titular de la Cátedra Administración en Tra-

tigación – Gestión (I+G) viene a aportar un elemento que consideramos central en los procesos de gestión y que fue incluido como recurso crítico en el desarrollo de la última propuesta: el tiempo. Aspecto trabajado profundamente por nuestro autor de cabecera, Matus, quien alerta acerca de la valoración del mismo en clave de gestión. Lo hemos trabajado en la introducción a la tesis y recordamos la importancia que tiene para cualquier individuo o equipo que inicia un proceso de gestión, ya que tiene como certeza la contundencia de su vencimiento. Hace ya algunos años empezamos a utilizar en nuestro equipo expresiones como –análisis en velocidad- , –procesamiento de información en tiempo real- como modos de nombrar lo que entendíamos se presentaba como una cualidad extra en los procesos de gestión para los que no estábamos preparados: ser capaces de comprender para actuar, manejando la tensión que supone que el tiempo en cada una de ellas es inversamente proporcional a la otra. Tardamos en comprender y en general la gestión te pide actuar con rapidez. En este sentido los aprendizajes vinculados a las metodologías validadas por el mundo de la ciencia no colaboraban, ya que los tiempos, al menos desde la academia, reservan para la investigación otros parámetros respetuosos de los procesos de validación, de contrastación de hipótesis y de análisis y procesamiento de lo que supone el trabajo de campo. Las experiencias en la gestión pública y el encuentro con referentes universitarios en la construcción de agendas comunes nos mostraron una tensión entre las lógicas de comprensión de estos procesos. Simplificando podríamos decir que el tiempo de los funcionarios de la gestión pública, no estaban en condiciones de respetar los tiempos necesarios requeridos por los equipos de investigadores académicos para garantizar productos de buena cali-

dad en el marco de los estándares que regulan los sistemas científicos. Aparecía entonces un punto clave para comprender el problema al que nos enfrentábamos. Los egresados universitarios, formados en un tipo de metodologías para la producción de conocimiento, ubicados en roles de decisión en el campo de la política pública, tenían dificultades para producir conocimiento de calidad en tiempo real, es decir en los plazos que una gestión con vencimiento le imponía. Entonces, pensar la I+G en el ámbito universitario es un doble desafío, ya que su producción será en tanto equipo de gestión con fecha de vencimiento en una organización pública, y por otro lado lo hará en uno de los ámbitos institucionales en donde se desarrollan y validan las metodologías consideradas científicas. Además del primer aspecto que caracteriza a la propuesta, **ser capaz de producir conocimiento de calidad en tiempo real**, comprendido como la temporalidad marcada por los períodos de gestión, el segundo aspecto que proponemos es la **situacionalidad**. Hemos trabajado el concepto desde la concepción matusiana de explicación situacional y entendemos que su potencia radica en renunciar a la idea de la explicación grandilocuente pretendida por la planificación normativa, ya que se concentra en garantizar calidad en la explicación de los fenómenos sobre los cuales se pretende intervenir, conecta conocimiento con acción y establece argumentos identificables teniendo en cuenta los actores que participan en su declaración. Situación: “es una distinción hecha por un actor en relación con su acción en el juego social. La situación constituye un espacio de producción social donde nosotros jugamos un papel igual que nuestros oponentes, y donde todo lo que allí ocurre depende de ellos y de nosotros en interacción con el entorno que nos envuelve”. Matus (1987: 774). Toda propuesta de acción como parte de un plan de gobierno supone una hipótesis de política que parte de una

comprensión situacional del entorno en el cual se quiere intervenir, que debe ser explicada, descripta y también revisada en forma periódica, ya que la definición del concepto nos alerta acerca de la variación que sufre la situación al estar atravesada por la presencia de actores sociales que la constituyen. La tercera característica de la propuesta es el **ajuste del diseño a partir de la implementación de la política**. Entendemos que el proceso de diseño e implementación es un espacio de solapamiento necesario en cualquier proceso de política pública. La idea etapista de un diseño rígido que no se modifica es deudora de la concepción normativa de la planificación y provoca innumerables complicaciones al momento de gestionar las acciones. Como hemos dicho, toda política es una hipótesis de intervención que un equipo realiza, por lo tanto lleva en su genética la necesidad de ser ajustada a la vuelta de la contrastación de su potencia. Es necesario incorporar como herramienta de gestión metodologías que lleven tranquilidad a los equipos en el sentido de no estar decodificando los ajustes del diseño a partir de la implementación como desviaciones o no comprensiones de la propuesta que el proyecto, programa o plan propone. Estos deberían entenderse como instrumentos temporales de formalización de la política, pausibles de ser versionados tantas veces como la realidad indique. La cuarta característica es la **trazabilidad de las propuestas**. Este concepto, utilizado para dar cuenta del proceso mediante el cual un producto es generado, nos permite sintetizar dos elementos centrales en la producción de conocimiento: la argumentación, incluyendo la validación de datos y la potencia creadora que todo proceso de producción de política pública comporta. Nuestras organizaciones tienden a naturalizar los momentos cero de creación de las propuestas. Pareciera ser que existen normativas, procedimientos, modos de intervenir que se en-

cuentran presentes desde siempre, y en innumerables ocasiones los equipos y/o responsables se resisten a innovar, mostrando actitudes temerosas o conservadoras de seguir haciendo como se hace. Todo proceso de producción de conocimiento tiene algo de temerario, de riesgo, de prueba, sin esos elementos las organizaciones estarían condenadas a la repetición eterna. En este sentido se alienta a que la I+G ocupe ese espacio de potencia instituyente pero resguardando la racionalidad que permite comprender como ese proceso fue construido. La quinta y última característica es lo que denominamos **alerta sobre el que no sabe que no sabe**. Tomamos esta frase de Matus que de manera ingeniosa nos ubica en la situación riesgosa que supone entender que el mundo es como nosotros creemos que es. Un momento de oscurantismo e ignorancia en el que muchas veces caemos por no hacernos las preguntas correctas, creyendo que solo se trata de respuestas. Nuestros conocimientos son por definición acotados, por lo que producir política pública es un ejercicio permanente de chequeo si la explicación que estamos construyendo es suficiente para poder comprender el espacio complejo sobre el cual queremos intervenir. En este sentido la incorporación de distintos saberes a los equipos de trabajo o la consulta a otros actores que tal vez no están involucrados pero saben de la temática es estratégica. Sintetizando. La propuesta de Investigación – Gestión (I+G) que se propone como parte del aporte de esta tesis, incluye cinco elementos: 1.- ser capaz de producir conocimiento de calidad en tiempo real 2.- situacionalidad 3.- ajuste del diseño a partir de la implementación de la política 4.- trazabilidad de las propuestas 5.- alerta sobre el que no sabe que no sabe. Esta idea ha guiado la construcción de este trabajo y pretende seguir aportando a procesos de I+G que día a día sostenemos como equipo en la gestión de la política pública uni-

versitaria, invitando a que más equipos la adopten como opción para mejorar la calidad de la gestión de nuestras organizaciones públicas.

La extensión tiene que diluirse⁶³

La reforma del Estatuto en el año 2008 quiso jerarquizar la extensión. Marcó un nuevo hito en la historia de la UNLP, portando un mandato que para al menos un grupo importante de universitarios había encontrado en la crisis del 2001, una oportunidad para repensar los alcances y sentidos de nuestra universidad como institución pública. Un punto de inflexión que colocaba en su carta magna a la extensión como uno de sus tres pilares, que describía las características que portaría diferenciándola de otras como la transferencia y los servicios a terceros a partir de un punto distintivo que impediría cualquier confusión: la extensión se comprendía como un proceso de educación no formal de doble vía. Un documento que desarrollaba a partir de su Preámbulo y capítulos, las tres funciones que en consecuencia la UNLP declaraba y sostendría en igualdad de condiciones. Sin embargo, consideramos en función del análisis realizado en esta tesis, que ese acto reparador, orientador, que imponía desde su documento institucional principal un nuevo imperativo normativo, contenía en su propuesta un riesgo: la comprensión de las funciones en forma escindida. La UNLP a partir del 2008 se sostendría en estos tres pilares que estaban destinados a pensarse autónomamente.

Toda decisión que modifica la misión de una organización ~~debe tener su~~ correlato de cambio en el diseño organiza-

63 - La expresión diluirse la usamos como metáfora. Diluir: Hacer que un cuerpo o una sustancia, al mezclarse con un líquido, se deshaga hasta que sus partículas queden incorporadas a dicho líquido. Diccionario Google disponible en www.google.com

tivo. Dicho de otro modo, no es posible llevar adelante la producción institucional alineada con los propósitos y alcances que la organización ha definido si los procesos cotidianos que permiten transformar insumos en productos mediante acciones u operaciones no son modificados. Las prácticas sustantivas (vinculadas a la finalidad de la política específica que le da identidad a la organización) y las de apoyo (aquellas que le dan soporte a través de prácticas administrativas y de servicio para que sean posibles las primeras) son las que permiten concretar lo que la letra declara. En este sentido, toda decisión institucional que implique modificaciones en su misión, objetivos y resultados de política, debería ser continuada con una reingeniería institucional que modifique lo necesario en clave de estructura organizativa y procesos para llevar adelante los nuevos desafíos definidos. La determinación de la estructura de una institución supone entonces, disposiciones de carácter estratégico sobre cómo debe configurarse el entramado organizacional para poder cumplir con los fines institucionales. Sotelo (2007: 2) El autor indica en forma sencilla cuales son las operaciones en clave de planificación que deben garantizarse para poder avanzar luego de la decisión tomada y lo explícita en clave de interrogante. “Hay tres aspectos íntimamente relacionados que dan lugar a decisiones que afectan la estructura organizativa: a) Cómo se conciben y proyectan los procesos de producción institucional más relevantes y los procesos de trabajo que los componen, b) Cómo delinear la distribución de responsabilidades y autoridad al interior de la organización y c) Cómo resolver aspectos vinculados a la coordinación, articulación e integración intrainstitucional”. Sotelo (2007:2). La respuesta a estos interrogantes es lo que permite avanzar en el diseño organizativo que será luego visualizado a través del organigrama de una organización. Estos aspec-

tos técnicos son relevantes porque nos dan elementos para comprender la encerrona institucional en la que la UNLP se encuentra y que explica el sentido del epígrafe de las conclusiones de esta tesis. El diseño de una organización es un proceso técnico que tiene que estar orientado por la política. Es sin dudas un ejercicio propio de la planificación de una organización y en innumerables ocasiones es cercenado en tanto proceso, utilizando solo algunos momentos de la propuesta completa. Se define que se quiere hacer y luego se homologa el cómo al dibujo del organigrama que representará la línea jerárquica de autoridad. Esta situación es absolutamente frecuente en las organizaciones públicas estatales argentinas desde tiempos inmemoriales. Sin embargo el proceso completo luego de haber contestado los tres interrogantes propuestos, implica una serie de actividades de diseño que suponen como hemos visto a lo largo de la tesis, innumerables ajustes luego de iniciar su ejecución. a) Dividir la carga total de trabajo en tareas, lo que se conoce como división del trabajo, b) Agrupar tareas y personal para desarrollar los procesos de trabajo, definiendo o redefiniendo unidades, precisando importancia y magnitud de las mismas, lo que se conoce como departamentalización c) Establecer relaciones verticales entre unidades, definiendo quien va a depender de quien, lo que se conoce como definición de jerarquías d) Resolver con claridad la asignación de responsabilidades sobre los resultados y autoridad en el uso de los recursos vinculados a esos resultados, lo que se conoce como determinación de obligaciones y competencias, punto clave para garantizar la relación plan-presupuesto e) diseñar mecanismos de integración de actividades en un todo congruente que favorezca la articulación de las áreas de la organización, lo que se conoce como articulación. (Sotelo 2007). La síntesis presentada, muestra el camino institucional a recorrer

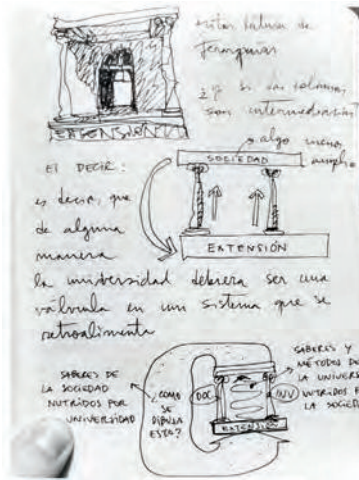
cuando una organización decide modificar su alcance. El proceso que se desata, cual ficha de domino, implica que ese alcance que ha cambiado, transforma los resultados, estos a su vez a los productos y los últimos impactan en la modificación de los procesos de trabajo y la estructura organizativa, es decir la organización altera su existencia.

Los relatos, el análisis de documentos y la sistematización del proceso recorrido en esta tesis, permiten enunciar tres cuestiones fundamentales: 1) La extensión a partir del estatuto buscó su jerarquización mirando a la investigación, copio sus formas, emuló sus modos de ser evaluada y reconocida. 2) La UNLP en tanto organización, no se dio el tiempo o el momento para sostener un proceso de rediseño organizativo, de reingeniería institucional que permitiera alojar a la decisión tomada de incluir a la extensión como una de las tres funciones que la sostienen en igualdad de condiciones. 3) En cambio, se sostuvo un proceso institucional que fue modificando, incorporando y proponiendo políticas y acciones con la finalidad de avanzar en el fortalecimiento de la jerarquizada función universitaria vinculada a la extensión. Se hizo de manera gradual y respetuosa del modelo de gobernabilidad institucional instalado, basado en consensos y en la búsqueda de una organización que sea capaz de alojar grupalidades institucionales con diferentes grados de autonomía y sentidos. De esta manera se consolidaba una conformación laberíntica, donde la extensión se vería forzada a deambular, tratando de llegar al centro donde la enseñanza y la investigación estaban resguardadas. Allí esta, tratando de encontrar el camino. Aquí estamos, tratando de contribuir a pensar como salimos.



La propuesta entonces es tratar de escindirnos de nosotros mismos, dejar de lado el modo en que hemos pensado las funciones estatutarias, que nos pueda permitir la incorporación de otra perspectiva, otro punto de mirada que cambie el sentido y nos permita ensayar nuevas formas de comprender conceptualmente el modo de pensar las prácticas universitarias para luego poder encarar un proceso de diseño organizativo que permita reparar lo no realizado. Aquí como hemos visto hay una clave. Prácticas universitarias que deberían garantizar funciones, que a su vez requieren de procesos organizativos que las enseñen, las sostengan y las promuevan. Nuestra universidad enseña, investiga y ¿extensiona? ¿Es posible extensionar? O podemos decir que nuestra universidad se asienta en tres funciones, tres pilares, la enseñanza, la investigación y la extensión. Esta segunda idea nos remite a la figura de columnas, firmes, fuertes, paralelas. Nos trasporta a nuestro patio del edificio de la Presidencia, donde las vemos a

diario. Ordenadas, equidistantes, dando la sensación que sostienen algo. Esa imagen tan cotidiana para algunos y tan distante para otros, nos permite empezar a jugar opciones, imaginando formas diferentes de pensarlas. ¿Qué sucede si sacamos o agregamos alguna? , ¿Qué sucede si concebimos otro modo de trabajarlas? Aquí es donde la idea aparece, donde el epígrafe vuelve a hacer de las suyas. La extensión no constituye un pilar que se erige en igualdad de condiciones a las otras dos funciones, sino que es una función cuya característica principal es disolverse y constituir la base sobre la cual la enseñanza y la investigación se asientan. Proponemos como imagen⁶⁴ transformar la tercera columna en un material líquido que conforma la zapata y encadenado de una estructura donde están también las columnas de la enseñanza y la investigación sobre las cuales la universidad se sostiene, entendiendo que ese preparado es un tipo de material que se constituye con diversos elementos internos y externos a la universidad.



64 - Analogía construida a partir del dialogo con Juan Pablo Petorutti a quien agradezco su aporte.

Esta estructura tiene, como nuestro patio una puerta, por donde circula lo que tiene que circular, pero nuestra estructura está conformada en su material por la Doble Vía, porque las columnas se asientan y transmiten extensión⁶⁵. El sentido de pensar a la extensión como un adjetivo, expresión presentada en distintos apartados de este documento, va en esta misma dirección, entender que la extensión es una condición de posibilidad, porque es la aceptación de la comunidad académica de la importancia de no pensarse en soledad.



El ejercicio realizado con el Arquitecto Bruno Sucurado, quien participó de las actividades de capacitación a titulares de programas sociales en el marco de la Prosecretaría de Políticas Sociales de la UNLP, permitió realizar un proceso de discusión, conceptualización y materialización de la idea a partir de una serie de diálogos y ajustes que realizamos en

65 - Agradecemos a Bruno Sucurado, docente, extensionista, investigador de la UNLP, quien desde la arquitectura interpretó, reinterpretó y graficó el sentido de la idea propuesta en estas páginas.

forma conjunta.

Aparecieron reflexiones sobre la funcionalidad de las estructuras, los modos de generar una nueva materialidad y la importancia de evaluar los efectos negativos y positivos de pensar el tránsito de un estado sólido a uno líquido que vuelva a consolidar. Surgieron reflexiones desde la teoría de la arquitectura, acerca de los símbolos, las columnas jónicas, sobre la significación de la utilización de elementos típicos de la arquitectura clásica, modos de mostrar y de comunicar que allí hay una institución, elementos de la arquitectura clásica que no representan funcionalidad, no son columnas que sostienen, sino que representan valores institucionales. Estos aportes que Bruno Sucurado fue haciendo, se entrelazaron con los que provenían del campo del análisis organizativo, aquellas reflexiones que pugnaron por argumentar escenas y conceptos que el camino recorrido fue mostrando. Si la puerta del patio estaba abierta, si la comunidad estaba adentro, afuera, en tránsito, abajo, arriba, si la Cinta de Moebius⁶⁶ representaba la continuidad sin fin del diálogo de la Doble Vía. Hubo un riesgo en este ejercicio de construcción, pedirle al arquitecto, al dibujante que hiciera por encargo, y al final del proceso el riesgo muto a desafío, a pensarlo y cuidarlo como un elemento más de este proceso de tesis. Apostar a que la palabra se silenciara y apareciera la imagen, aparecieran los sentidos y la incompletud, porque de esto se trata esta tesis. De no cerrar, sino abrir para que la construcción colectiva una vez más haga magia.

La Doble Vía es un aporte de la extensión en tanto función, pero para que sea, tiene que colarse, amalgamarse, interpelar a la totalidad de las funciones de la universidad. Si este pro-

66 - Cinta de Moebius. La banda o cinta de Möbius o Moebius es una superficie con una sola cara y un solo borde. Tiene la propiedad matemática de ser un objeto no orientable. Fuente. www.wikipedia.org

ceso es posible, entonces estaremos en condiciones de decir que el Estatuto del 2008 introdujo una perspectiva estratégica para la UNLP. Pensar como Situación Objetivo que las prácticas universitarias se desarrollen desde una concepción integral entendiendo que la Doble Vía constituye una oportunidad para consolidarse como una universidad a la altura de los desafíos que la historia le propone.



Sucurundo



BIBLIOGRAFIA CITADA

- Argentina (2000) Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos. El Sistema Presupuestario Público en la Argentina. Secretaria de Hacienda. Subsecretaria de Presupuesto
- Amaya Paula, Bonicatto María, Iparraguirre Mercedes, Hallak Zulma (2015) “Evaluar programas sociales para consolidar la inclusión social” en Neirotti Nerio (Coordinador) La evaluación de las políticas públicas. Reflexiones y experiencias en el escenario actual de transformaciones del Estado. Lanús, Ediciones de la UNLa.
- Avila Huidabro Rodrigo, Elsegood Liliana, Garaño Ignacio, Harguingtey Facundo. Universidad territorio y transformación social. Reflexiones en torno a procesos de aprendizaje en movimiento. Avellaneda. UNDAV Ediciones.
- Bermúdez, Lorena, Bonicatto María, Moratti Serrichio Florencia, Calvo Victoria, Gómez Inés (2014) “*Realida-*

des territoriales y un modelo de cogestión entre comunidad y universidad. Los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria. VI Congreso nacional de Extensión Universitaria. II Jornadas de Extensión AUGM I Jornadas de Extensión de Latinoamérica y el Caribe. Universidad Nacional de Rosario. Septiembre Publicado en Memorias ISBN 978-987-702-078-6

- Bermúdez Lorena, Bonicatto María, Iparraguirre Mercedes, López Eduardo, Moratti Serrichio Florencia, Serrichio Sergio, Urrutia María Marta et al (2015) *“El diseño de estructuras organizativas y la creación de dispositivos institucionales como herramientas de consolidación de la Extensión Universitaria. El caso de la PPS de la UNLP”*. XIII Congreso de Extensión Universitaria. Unión Latinoamericana de Extensión Universitaria (ULEU), Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Junio. ISBN 978-959-16-2480-2
- Bertranou Julián, Palacio Juan, Serrano Gerardo (comp) (2004) *En el país de no me acuerdo. (Des) memoria institucional e historia de la política social en la Argentina*. Buenos Aires. Prometeo libros.
- Biagini Hugo (2018) *La reforma universitaria y nuestra América. A cien años de la revuelta estudiantil que sacudió al continente*. Buenos Aires. Octubre Editorial.
- Boaventura de Sousa, Santos (2005) *El milenio huérfano. Ensayos para una nueva cultura política*. Madrid. Bogotá Editorial Trotta Ilsa
- Bonicatto María (2008) *El rol tecnopolítico del Trabajador Social*. Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69207>

- Bonicatto María, Urrutia María (2016) Cuenta Conmigo. La Plata. EDULP
- Bonicatto María, Sarquis Natacha (2009) El análisis FODA una herramienta simple para la planificación. Ficha de Catedra N° 35 FTS. Disponible en www.trabajosocial.unlp.edu.ar
- Bonicatto María (2017) *Gestión Estratégica Planificada. Un método para la gestión en organizaciones públicas*. Libros de catedra. Serie Ciencias Sociales. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata EDULP disponible en <http://hdl.handle.net/10915/59454>
- Bonicatto María (2014) *Recursos Críticos para la gestión*. Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP material inédito publicado en www.trabajosocial.unlp.edu.ar
- Bonicatto María (2017) *Matus, Foucault y la Gubernamentalidad. Apuestas de un diálogo incierto*. Documento Inédito.
- Bonicatto María (2018) *Planificación: Sintonías Estratégicas. Notas sobre el pensamiento estratégico. Resonancias de Gramsci y Maquiavelo en el pensamiento de Matus*. Documento inédito
- Bonicatto María (2018) *Resonancias de Weber en el pensamiento de Matus*. Documento inédito
- Bonicatto María, Iparraguirre Mercedes (2016) *La producción de insumos de calidad en los procesos de toma de decisiones. Aportes y restricciones de la evaluación en contextos de cambio de gobierno*.

Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69140>

- Caballero Mabel (2007) en BLOCH, C (organizador) Hechos y Palabras: La experiencia de gestión de la Coordinación de Sida en la Ciudad de Buenos Aires. GCBA 1° edición. OPS y Ministerio de Salud.
- Carpinetti, Bruno (2005) de la expulsión al comanejo. Derechos indígenas en el Parque Nacional Lanin. Buenos Aires Editorial APN
- Catenazzi Andrea, Natalidad Da Representacao(2009) “Acerca de la gestión de la proximidad” en CHIARA Magdalena, DI VIRGILIO Mercedes (2009 Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas. Buenos Aires. UNGS. Prometeo Libros.
- Cazzaniga Susana (2007) Hilos y nudos. La formación, la intervención y lo político en el Trabajo Social. Buenos Aires. Espacio Editorial.
- Chiara Magdalena, Di Virgilio Mercedes (2005) *Enseñando un “saber” para un “hacer” reflexivo o ¿Cómo desarrollar competencias profesionales complejas para la gestión local de las políticas sociales?* X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile
- Chiara Magdalena, Di Virgilio Mercedes (2009) *Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas*. Buenos Aires. Universidad Nacional de General Sarmiento. Prometeo Libros.
- Coscarelli Maria Raquel (2009) La Extensión Universitaria. Sujetos, formación y saberes. La Plata Ediciones de Periodismo y Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP
- Etkin Jorge (2005) *Gestión de la Complejidad en las orga-*

nizaciones. *La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica. Buenos Aires

- Gimeno Sacristán (Comp) (2011) *Educación por competencias. ¿qué hay de nuevo?* Madrid. Ediciones Morata
- Huertas, Franco (2006) *Planificar para Gobernar. El método PES. Entrevista a Carlos Matus*. San Justo. Fundación Altadir. Universidad Nacional de La Matanza.
- Kaminsky Gregorio (1990) *Dispositivos Institucionales. Democracia y autoritarismo en los problemas institucionales*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- Loureau Rene (2008) *El Estado Inconsciente*. La Plata. Caronte Ensayos. Terramar Ediciones.
- Matus, Carlos (1973) *Estrategia y Plan*. México. Siglo XXI Editores.
- Matus, Carlos (1987) *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas. ILPES. Fundación Altadir.
- Matus, Carlos (1993) *Planificación Libertad y Conflicto*. Cuadernos del ILPES.
- Matus, Carlos (1995) *Chimpance, Machiavelli y Gandhi. Estrategias Políticas*. Caracas. Fondo Editorial Altadir.
- Matus Carlos (1997) *Los 3 cinturones de gobierno: gestión, organización y reforma*. Caracas. Fondo Editorial Altadir.
- Matus, Carlos (2007) *Método Altadir de Planificación Popular*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- Matus, Carlos (2007) *Teoría del Juego social. Colección Planificación y Políticas Públicas*. Buenos Aires Ediciones de la UNLa.

- Matus Carlos (2007) *Adiós, Señor Presidente*. Colección Planificación y Políticas Públicas. Lanús Ediciones de la UNLa.
- Matus, Carlos (2008) *El líder sin Estado Mayor*. La Matanza Universidad Nacional de La Matanza. CI-GOB. Fundación Altadir. Editorial UNLAM..
- Meny y Thoening (2002) *El marco conceptual en Planificación y evaluación de políticas de información*. Barcelona. Documentos de lectura. UOC
- Morresi, Sergio Daniel y Gabriel Vommaro (2012) “*Los expertos como dominio de estudio socio-político*.” In *Saber lo que se hace. Expertos y Política en Argentina*, editado por Sergio Daniel Morresi y Gabriel Vommaro, 9–38. Buenos Aires: Prometeo-UNGS.
- Mintzberg Henry (2003) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Oyhandy Ángela, Pinedo Jerónimo, D’Amico Victoria (2014) *Identidad. La diferencia entre tener un derecho y poder ejercerlo. Manual para facilitar el acceso a la documentación*. La Plata. Colección Andamios. FaHCE. UNLP
- Orlak Oscar (2012) *La conformación del Estado Argentino. Orden, Progreso y Organización Nacional*. Buenos Aires. Editorial Ariel
- Pagani Laura, Payo Mariel, Galinelli Bernardo (2015) *Estudios sobre gestión pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. La Plata, Subsecretaría de Modernización del Estado. Buenos Aires Provincia.

- Rovere Mario (1993) *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*. Buenos Aires. OPS
- Robirosa, Cardarelli, La Palma (1990) *Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. Buenos Aires. Siglo XXI Editores. UNICEf.
- Robirosa Mario (2014) *Turbulencia y Gestión Planificada. Principios de planificación participativa social territorial y organizacional*. Buenos Aires. EUDEBA
- Schvarstein, Leonardo (1998) *Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires Paidós. Grupos e Instituciones.
- Samaja, Juan (1994) *Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la Investigación Científica*. Buenos Aires. Eudeba
- Santos Carlos, Stevenazzi Felipe, Romero Flavia, Morratti Florencia, Tommasino Humberto, Almada Julieta, Tomatis Karina et al (2017) *Fronteras Universitarias en el Mercosur. Debates sobre la evaluación en prácticas en extensión*. Córdoba. Editorial Facultad de Filosofía y Humanidades UNC
- Sarmiento Julio, Bonicatto María Coord. (2016) *Nudos Críticos en la Política Social de la Provincia de Buenos Aires*. La Plata. EDULP
- Schvarstein, Leonardo, Etkin. Jorge *Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires. Paidós.
- Segura, Ramiro (2010) *Cartografías discrepantes. La ciudad de La Plata vista y vivida desde la periferia*, Revista

Periferia. Vol. 2, N° 1. ISSN: 1984-9540. Universidad Estadual de Río de Janeiro (UERJ), Brasil.

- Sotelo Maciel Aníbal Jorge (2008) *La relación planificación/presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados*. Revista del Clad Reforma y Democracia N° 40. Caracas Venezuela. Punto 3.
- Sotelo Maciel Aníbal Jorge (2012) *Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo*. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov.
- Sotelo Maciel Aníbal Jorge (2013) *Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI* en Revista Estado y Políticas Públicas N° 1. Año 2013. ISSN 2310-550X
- Subirats Joan (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona Ariel. Ciencias Políticas.
- Tauber Fernando (2006) *La Planificación Estratégica Participativa para el desarrollo urbano y regional*. La Plata. Edulp.
- Tauber Fernando (2018) *Pensar la Universidad*. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022.
- Testa Mario (1993) *Pensar en Salud*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- Testa Mario (1995) *Pensamiento estratégico y lógica de programación*. El caso de salud. Buenos Aires. Lugar Editorial.

- Vilas, Carlos (2005) Pensar el Estado. Conferencia dictada en ocasión del Homenaje a su trayectoria. Universidad Nacional de Lanús. Disponible en www.cmvilas.com.ar
- Vilas, Carlos (2013) El poder y la política. El contrapunto entre razón y pasiones. Editorial Biblios/POLITEIA. Buenos Aires.
- Wagner, Alejandra (2013) Volviendo sobre el concepto de accesibilidad en diálogo con el territorio. Apuntes de experiencias extensionistas, en clave de investigación. En: Testa Cecilia (Comp) Trabajo Social y Territorio. Reflexiones sobre lo público y las instituciones. Espacio Editorial.
- Weller Silvana (2007) en BLOCH, C (organizador) Hechos y Palabras: La experiencia de gestión de la Coordinación de Sida en la Ciudad de Buenos Aires. 1° edición. GCBA OPS y Ministerio de Salud.

