

# La incubación universitaria como estrategia de desarrollo de la Economía Social y Solidaria: una propuesta teórico-organizacional desde una universidad del interior argentino<sup>1</sup>

**A incubação universitária como estratégia de desenvolvimento da Economia Social e Solidária: uma proposta teórico-organizacional a partir de uma universidade do interior argentino**

**University incubation as a strategy for the development of the Social and Solidarity Economy: a theoretical-organizational proposal from a university in the Argentine interior**

Alejandro Rogelio Carrizo

[dnalejo71@gmail.com](mailto:dnalejo71@gmail.com)

Universidad Nacional de Chilecito, La Rioja, Argentina

<https://orcid.org/0000-0002-4855-5553>

Recibido: 11/02/2026 - Aceptado: 29/04/2026

## Resumen

El presente artículo propone un modelo teórico-organizacional de incubación universitaria orientado al fortalecimiento de la Economía Social y Solidaria (ESS) en territorios periféricos. Desde una concepción sustantiva de la economía y una crítica a la racionalidad mercantil dominante, se analiza el rol de la universidad pública como actor estratégico en la articulación entre docencia, investigación y extensión mediante dispositivos de incubación social. El enfoque concibe la incubación como un acto pedagógico basado en el diálogo de saberes, la educación popular y el desarrollo de tecnologías sociales. A partir del estudio de una propuesta de incubadora de procesos y emprendimientos de la ESS en una universidad nacional del interior de la provincia de La Rioja (Argentina), se describen los principales componentes del diseño organizacional: estrategia, estructura, equipos de trabajo, procesos de toma de decisiones y mecanismos de control. El artículo recupera modelos de planeamiento organizacional adaptados críticamente al campo de la ESS, destacando su potencial para promover autonomía, cooperación y desarrollo territorial. Como aporte central, se sostiene que las incubadoras universitarias constituyen herramientas relevantes para transformar las funciones sustantivas de la universidad y construir alternativas económicas orientadas a la reproducción digna de la vida.

**Palabras clave:** Chilecito, incubadoras universitarias, universidad pública.

<sup>1</sup> Este artículo se basa en el Trabajo Final Integrador realizado en el marco de la Especialización en Gestión de la Economía Social y Solidaria de la Universidad Nacional de Quilmes.

## Resumo

Este artigo propõe um modelo teórico-organizacional de incubação universitária voltado para o fortalecimento da Economia Social e Solidária (ESS) em territórios periféricos. A partir de uma concepção substantiva da economia e de uma crítica à racionalidade mercantil dominante, analisa-se o papel da universidade pública como ator estratégico na articulação entre ensino, pesquisa e extensão por meio de dispositivos de incubação social. A abordagem concebe a incubação como um ato pedagógico baseado no diálogo de saberes, na educação popular e no desenvolvimento de tecnologias sociais. Com base no estudo de uma proposta de incubadora de processos e empreendimentos da ESS em uma universidade nacional do interior da província de La Rioja (Argentina), descrevem-se os principais componentes do desenho organizacional: estratégia, estrutura, equipes de trabalho, processos de tomada de decisão e mecanismos de controle. O artigo recupera modelos de planejamento organizacional adaptados criticamente ao campo da ESS, destacando seu potencial para promover autonomia, cooperação e desenvolvimento territorial. Como contribuição central, defende-se que as incubadoras universitárias constituem ferramentas relevantes para transformar as funções substantivas da universidade e construir alternativas econômicas orientadas à reprodução digna da vida.

**Palavras-chave:** Chilecito, incubadoras universitárias, universidade pública.

## Abstract

This article proposes a theoretical-organizational model of university incubation aimed at strengthening the Social and Solidarity Economy (SSE) in peripheral territories. From a substantive conception of the economy and a critique of dominant market rationality, it analyzes the role of the public university as a strategic actor in articulating teaching, research, and extension through social incubation mechanisms. The approach conceives incubation as a pedagogical act based on the dialogue of knowledges, popular education, and the development of social technologies. Drawing on the study of a proposed incubator for SSE processes and ventures at a national university in the interior of the province of La Rioja (Argentina), it describes the main components of the organizational design: strategy, structure, work teams, decision-making processes, and control mechanisms. The article draws on organizational planning models critically adapted to the field of the SSE, highlighting their potential to promote autonomy, cooperation, and territorial development. As a central contribution, it argues that university incubators constitute relevant tools for transforming the substantive functions of the university and building economic alternatives aimed at the dignified reproduction of life.

**Keywords:** Chilecito, university incubators, public university.

## Introducción

La agudización de las crisis multidimensionales vinculadas al desarrollo del capitalismo contemporáneo interpela las formas hegemónicas de organización de la producción y la reproducción de la vida. En este escenario, la Economía Social y Solidaria (ESS) emerge como un campo heterogéneo de prácticas y proyectos políticos que disputan el sentido de lo económico, cuestionando la naturalización del mercado y recuperando la centralidad de la cooperación y la solidaridad (Coraggio, 2020).

Inscripta en una tradición crítica, la ESS propone una concepción sustantiva de la economía. Esta perspectiva cuestiona la reducción de la actividad humana a la administración de recursos escasos y a la maximización del beneficio individual. En esta línea, Polanyi (2012) distingue entre el significado formal de la economía (propio de la racionalidad mercantil) y su acepción sustantiva, vinculada a las

instituciones que sostienen la vida social. Desde este enfoque, la economía debe entenderse como un hecho inseparable de los valores que la organizan (Comas D'Argemir, 1998).

En Argentina, la ESS se ha consolidado en estrecha vinculación con las trayectorias de resistencia de sectores excluidos. Las crisis del empleo, la financiarización y la desposesión territorial impulsaron respuestas colectivas bajo formas asociativas y autogestionadas que constituyen alternativas prácticas al sistema dominante. Estas experiencias defensivas evolucionaron hacia dimensiones simbólicas y políticas. Hoy, esas dimensiones dan lugar a un campo específico de intervención pública (Harvey, 2010; Chesnais et al., 2009).

En este proceso, las universidades públicas asumen un rol estratégico en la producción de conocimiento crítico y la articulación territorial. No obstante, esta relación tensiona sus funciones sustantivas tradicionales. Estas han estado históricamente orientadas a la formación profesional para el mercado, bajo lógicas de eficiencia y utilidad económica, lo que ha relegado la extensión a un plano asistencial (Puig y Guridi, 2020).

La convergencia con la ESS exige una relectura crítica de estas disposiciones para integrar la docencia, la investigación y la extensión en prácticas orientadas al compromiso social y la democratización del saber. En este marco, las incubadoras universitarias se perfilan como dispositivos institucionales aptos para materializar dicha integración mediante el acompañamiento técnico-organizacional y la producción de conocimiento situado (Pastore, 2019; Mendonça dos Santos y Martins da Cruz, 2008).

El presente artículo analiza una propuesta de incubadora universitaria concebida desde una perspectiva teórico-organizacional crítica en una universidad del interior argentino. El trabajo define la incubación como un acto pedagógico basado en el diálogo de saberes. En este proceso, las tecnologías sociales median la relación entre la universidad y el territorio (Salles Carvalho, 2018; Mendonça dos Santos et al., 2019).

Cabe señalar que el modelo expuesto constituye una propuesta de diseño institucional original para la Universidad Nacional de Chilecito (UNdeC). Si bien no se trata de una sistematización histórica ni de un estudio de caso descriptivo basado en recolección de datos primarios (como entrevistas o registros de observación), posee una sólida base empírica fundamentada en el diagnóstico de las problemáticas socio-productivas del Valle Antinaco-Los Colorados y en los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional 2025-2029. Por tanto, el artículo es un estudio de carácter teórico-propositivo, diseñado para transformar el compromiso social de la institución en su territorio mediante un dispositivo técnico-normativo viable.

El objetivo principal es exponer los fundamentos teóricos y componentes del diseño organizacional propuesto, describiendo su estrategia, estructura y mecanismos de gestión. A partir de este análisis, se busca aportar elementos para comprender el potencial de las incubadoras universitarias para redefinir la función social de la universidad pública en contextos periféricos.

## 1. Economía Social y Solidaria y funciones sustantivas de la universidad

La Economía Social y Solidaria se estructura como un campo plural de prácticas, enfoques teóricos y proyectos socioeconómicos que cuestionan la naturalización del orden económico capitalista y su pretensión de universalidad. Bajo una concepción sustantiva, la ESS sitúa en el centro las formas históricas y culturales mediante las cuales las sociedades organizan la producción, distribución y reproducción

de la vida. Este enfoque desplaza la noción de escasez como principio rector. En su lugar, enfatiza las relaciones sociales e institucionales que estructuran los procesos económicos (Comas D'Argemir, 1998; Polanyi, 2012).

La ESS constituye un proyecto de transformación social que disputa los fundamentos éticos, políticos y epistemológicos de la economía dominante. Frente a la racionalidad mercantil centrada en el lucro, propone una lógica orientada al trabajo, la cooperación, la autogestión y la redistribución de excedentes, articulando objetivos económicos con finalidades sociales y ambientales (Salvade y Diomedí Ollier, 2018).

El trabajo pierde su función de integrador social debido al avance tecnológico, que prioriza las retribuciones al capital (Polanyi, 2012). A este proceso se suman la crisis por desposesión (Harvey, 2010), la acumulación y dominancia financiera (Chesnais et al., 2009), junto con la financierización y centralización del poder (Marazzi, 2014). En conjunto, estos fenómenos profundizan la exclusión social. El dinero y la acumulación pasan a ocupar un lugar central, desplazando el interés por la vida y privilegiando las ganancias económicas. Asimismo, la crisis de la tierra (que excluye a los actores rurales, concentra la propiedad y fomenta la producción de alimentos nocivos para la salud) evidencia el carácter extractivo de la denominada "Revolución Verde", concebida como una estrategia de rentabilidad mercantil. Esta crisis afecta directamente la soberanía alimentaria, al tiempo que impulsa procesos como la estandarización productiva y la expansión de la frontera agrícola, los cuales se entrelazan con la tecnología y las finanzas como pilares del modelo imperante (Altieri, 1999).

En América Latina, estas crisis impulsaron respuestas colectivas de sectores excluidos mediante formas organizativas basadas en la solidaridad y la reciprocidad. Estas trayectorias prácticas construyeron los marcos simbólicos que hoy sustentan el campo, incluyendo nuevas concepciones sobre finanzas solidarias, mercados sociales y relaciones armónicas con la naturaleza (Coraggio, 2010).

En este proceso, las universidades públicas ocupan un lugar estratégico, aunque la relación con la ESS no está exenta de tensiones. La concepción académica tradicional, orientada a competencias para el mercado, ha dificultado la integración de saberes territoriales y el desarrollo de prácticas comprometidas con la transformación social (Puig y Guridi, 2020).

La articulación con la economía solidaria interpela directamente las funciones sustantivas de la institución. La docencia se resignifica mediante procesos formativos situados. La investigación se orienta a responder a prácticas sociales concretas. Por su parte, la extensión se redefine como un espacio de construcción conjunta de saberes (Mendoza dos Santos y Martins da Cruz, 2008; Pastore, 2019).

Asimismo, la ESS favorece la integración de las funciones universitarias, promoviendo innovación social y fortalecimiento organizacional. Las incubadoras universitarias emergen como dispositivos capaces de materializar este vínculo al articular acompañamiento técnico, formación y vinculación comunitaria (Ferreira de Souza et al., 2006). Estos espacios asisten a emprendimientos solidarios y amparan proyectos iniciados por trabajadores en situación de desempleo o precarización laboral (Jardim Marques, 2009).

Al trabajar con la ESS, el objetivo es alcanzar a las comunidades mediante la experiencia universitaria para fortalecer las organizaciones colectivas. En la extensión, la incubación social posibilita un intercambio donde los saberes académicos se ponen en práctica y se enriquecen con la visión de mundo de los actores territoriales (Machado Bonora y Jung Piscichio, 2017). Este compromiso responde a una

idea de indisciplina con la economía dominante y con los modos tradicionales de construir el saber (Salvade y Diomedí Ollier, 2018).

Finalmente, es necesario precisar que la sostenibilidad en la ESS no se reduce a la viabilidad financiera, sino que se define de manera integral, abarcando dimensiones sociales, políticas y ambientales. Esta sostenibilidad está atravesada por tensiones constantes entre la reproducción material y la exigencia de procesos democráticos. Estas “tensiones de gestión” implican que el compromiso intersubjetivo de los actores no es un dato previo. Por el contrario, es un resultado de la praxis colectiva que la incubadora debe acompañar (Coraggio, 2010).

## 2. La incubación social como acto pedagógico

La noción de incubación universitaria adquiere un significado específico al inscribirse en el campo de la Economía Social y Solidaria. A diferencia de los modelos tradicionales orientados a la creación de empresas lucrativas, la incubación en clave de ESS se entiende como un proceso integral que articula dimensiones productivas, organizacionales, educativas y políticas. Bajo este enfoque, el dispositivo no se limita a un conjunto de herramientas técnicas de apoyo, sino que se comprende como un acto pedagógico orientado a la construcción colectiva de conocimientos, capacidades y sentidos.

Diversos autores, como Pearson y Larrondo (2019); Ferreira de Souza et al. (2006); Salles Carvalho (2018); Mendoça dos Santos y Martins da Cruz (2008), conceptualizan los procesos de incubación social como un acto educativo inserto en la función de extensión. Esta dimensión sitúa a la incubación prioritariamente dentro de la extensión universitaria, aunque su desarrollo efectivo demanda una articulación permanente con la docencia y la investigación. Al respecto, Mendoça dos Santos y Martins da Cruz (2008) sostienen que esta dinámica permite una producción de conocimiento nutrida por las demandas territoriales. Bajo este enfoque, la enseñanza se resignifica a partir de experiencias formativas situadas y dialógicas (Ferreira de Souza et. al, 2006).

Concebir la incubación como un acto pedagógico supone asumir una epistemología que reconoce la pluralidad de saberes y la legitimidad del conocimiento producido en la práctica social. Los saberes académicos deben dialogar con los populares y territoriales construidos por los actores sociales en sus trayectorias de trabajo, demandando metodologías participativas que posibiliten la coproducción de conocimiento (Machado Bonora y Jung Pisicchio, 2017).

Es fundamental reconocer que los actores vinculados a procesos de incubación enfrentan demandas heterogéneas y urgencias materiales. Estas no siempre coinciden con los tiempos de la autogestión. Por ello, el modelo no asume un compromiso intersubjetivo pleno como punto de partida. La incubación se define aquí como un proceso de configuración de subjetividades, donde la sostenibilidad se entiende de manera integral: económica, social y ambiental. El rol de la incubadora es acompañar las tensiones entre la necesidad de reproducción material y la construcción de acuerdos colectivos, transformando la gestión en una instancia de aprendizaje político y técnico. Esta concepción se vincula estrechamente con los principios de la educación popular, promoviendo la reflexión crítica y la acción transformadora. Ello exige que la universidad supere enfoques asistencialistas o tecnocráticos para privilegiar relaciones horizontales y cooperativas (Salles Carvalho, 2018).

Otro aspecto central es la orientación hacia la incubación de procesos y territorios, superando la visión de unidades productivas aisladas. Pastore (2019) identifica diversas modalidades para este abordaje, que van desde el acompañamiento de entramados sociales hasta procesos socioeconómicos territoriales.

En consonancia, Pearson y Larrondo (2019) remarcan que estas modalidades buscan fortalecer redes y capacidades colectivas más que emprendimientos individuales.

Este despliegue territorial se inscribe en un contexto de hegemonía de la racionalidad mercantil. Salles Carvalho (2018) advierte que el predominio de una lógica utilitarista plantea desafíos específicos para la construcción de alternativas solidarias, donde las tecnologías sociales ocupan un lugar central como mediaciones participativas para la inclusión socioproductiva. Al respecto, dichas tecnologías facilitan la creación de procesos productivos coherentes con los principios de la economía solidaria (Mendonça dos Santos et al., 2019).

Finalmente, la propuesta incorpora categorías orientadoras como el buen vivir y la reproducción digna de la vida. Estas dimensiones se adaptan a las condiciones culturales y productivas de cada territorio (Pastore, 2019). Por ello, estos procesos se asocian a propuestas vinculadas a la agroecología, la economía circular y las finanzas solidarias (Etxezarreta Etxarri, 2016). Para el éxito de estas prácticas, Razeto Migliaro (1998) promueve el *Factor C* (cooperación, coordinación, comunicación y confianza) como un factor productivo central. En última instancia, la incubación social se define como una práctica compleja orientada a la construcción de subjetividades solidarias y organizaciones democráticas (Altschuler y Peletay, 2019).

### 3. Contexto territorial e institucional de la propuesta

El análisis de las incubadoras universitarias de la Economía Social y Solidaria requiere una perspectiva situada en contextos históricos, sociales e institucionales específicos. Las prácticas de la ESS se estructuran de forma diferenciada según las trayectorias territoriales, las estructuras productivas y las capacidades institucionales disponibles. La propuesta analizada se desarrolla en el marco de la Universidad Nacional de Chilecito, una institución pública ubicada en el interior de la provincia de La Rioja, Argentina.

El escenario de intervención es una región históricamente caracterizada por la marginación territorial. Presenta, además, debilidad productiva y escasa articulación socioeconómica (Bazán, 1979). En el Valle Antinaco-Los Colorados predominan los minifundios (que representan el 85,7% de las unidades), cuya escasa superficie dificulta la realización de obras de infraestructura, limita la eficiencia y restringe la inversión (INDEC, 2021). Estas tierras se asocian a la escasez de agua superficial, mientras que en los predios de mayor escala se observa una crisis de sostenibilidad en el nexo agua-energía-alimentación (Miguel y Gareis, 2023). La Rioja no ha logrado resolver estos problemas estructurales, más aún, continúan ampliando las brechas con las regiones más desarrolladas del país. Los productores locales enfrentan una limitada libertad económica y su producción es relegada frente a la hegemonía de la región pampeana. Asimismo, la provincia padece los efectos de una segunda periferia ante centros como Mendoza, San Juan o Córdoba, que procesan la materia prima riojana. Este cuadro se agrava con la expulsión de mano de obra y la fuga de talentos, lo que desafía tanto a las universidades como a las políticas educativas y productivas locales (CEPAL, 2021).

En los oasis riojanos, la transición hacia el agronegocio globalizado profundizó el extractivismo hídrico, desplazó a la agricultura familiar y provocó el abandono de parcelas por falta de competitividad. Ante esta desposesión física y simbólica, la innovación socio-técnica surge como una estrategia de resistencia para revalorizar el capital social y los saberes viticultores (Carrizo, 2024). Las crisis socioeconómicas nacionales y la flexibilización laboral, como la que enfrentamos desde 2023, perjudican severamente

a los trabajadores locales; el desempleo masivo<sup>2</sup> impone condiciones ajenas al trabajo decente y, ante la falta de protección social, los operarios de menor calificación devienen en sujetos vulnerables, “mercancía descartable” (Olmedo, 2006). Frente a la crisis del empleo asalariado, emergen colectivos de trabajadores que buscan generar alternativas reales de ingreso. Así, las personas desocupadas constituyen cooperativas o asociaciones como estrategia de protección y respuesta ante la falta de trabajo. Paralelamente, el Estado impulsa políticas sociales que fomentan la creación de empleo autogestionado para desempleados, quienes acceden a transferencias monetarias o subsidios fiscales en el marco de programas de asistencia estatal (Deux Marzi, 2023).

Si bien existen marcos normativos provinciales vinculados a la ESS, estos evidencian fragmentación y enfoques asistencialistas que debilitan la autonomía de los emprendimientos (Hopp, 2021), asimilándolos a las políticas de subsidios y actividades prioritariamente comerciales. Ante este escenario, la universidad pública puede desempeñar un rol articulador, promoviendo estrategias integrales de desarrollo territorial y contribuyendo a la construcción de políticas públicas coherentes con los principios de la economía solidaria.

En síntesis, la estructura socio-productiva riojana está dominada por actividades primarias y economías de baja escala, atravesadas por conflictos ambientales y la presión de proyectos extractivos. Este escenario de exclusión social y fragmentación genera un terreno propicio para las iniciativas de la ESS. Sin embargo, persisten limitaciones estructurales que condicionan su sostenibilidad (Hopp, 2021).

Por su parte, las universidades del interior provincial presentan rasgos institucionales particulares que inciden en sus funciones sustantivas. A diferencia de las instituciones metropolitanas, vinculadas tempranamente a dinámicas industriales diversificadas, las universidades de las periferias se desarrollaron en contextos de economías frágiles y fuerte dependencia de políticas públicas de redistribución. Estas condiciones han tendido a consolidar modelos orientados a la formación profesional para el mercado, con dificultades para redefinir su compromiso social de manera sostenida (Puig y Guridi, 2020).

Institucionalmente, estas universidades cuentan con una oferta académica diversificada y una masa crítica con potencial para contribuir al desarrollo regional. Sin embargo, la articulación efectiva suele verse obstaculizada por culturas científicas y sistemas de evaluación que priorizan la producción disciplinar desvinculada del entorno. Estas configuraciones limitan el desarrollo de sistemas de innovación orientados a sectores productivos locales y economías alternativas (Starobinsky y Gonzalo, 2020). En este escenario, la ESS constituye un campo estratégico para repensar el rol de la universidad pública, permitiendo superar enfoques asistencialistas mediante propuestas basadas en la autogestión y la solidaridad. Este proceso requiere dispositivos institucionales específicos que faciliten la interacción entre la academia y los actores sociales (Salles Carvalho, 2018).

La incubación universitaria de procesos y emprendimientos de la ESS emerge como una herramienta pertinente para articular las capacidades académicas con las demandas locales. A diferencia de otras estrategias de vinculación, la incubadora posibilita un acompañamiento sostenido de los procesos organizativos e integra saberes técnicos, organizacionales y políticos. Asimismo, favorece la construcción

2 Los datos de la Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas Laborales muestran para 2024 que los jóvenes de hasta 24 años son el sector más vulnerable. En el interior de La Rioja, el 96,1% de los asalariados jóvenes trabaja en negro; en la Capital, la cifra alcanza el 78,2%. Si bien la informalidad disminuye con la edad, sigue siendo una constante que debilita la economía regional: entre los 25 y 49 años, el empleo no registrado afecta al 48,1% en el interior y al 35,7% en la Capital. Recién a partir de los 50 años las cifras se estabilizan en torno al 16% en ambos aglomerados, una seguridad que las nuevas generaciones están lejos de alcanzar (INDEC, 2024).

de redes territoriales y contribuye a un ecosistema favorable para el desarrollo del sector (Pearson y Larrondo, 2019).

La propuesta de una incubadora de la ESS se proyecta como un dispositivo dependiente de la Secretaría de Gestión Comunitaria de la UNdeC, alineándose con el Objetivo Estratégico 4.1 del Plan de Desarrollo Institucional 2025-2029 (Ord. HCS N° 012-24). Y encuentra una vía favorable en la curricularización de la extensión a través de las Prácticas Sociales Educativas (Resolución Rectoral N° 728/23). Esta adscripción orgánica a una secretaría de la universidad también garantiza la operatividad de la propuesta al permitir la asignación de responsables (directores, jefes, encargados, etc.), asegurar el cumplimiento de la normativa estatal respecto de la administración de fondos y garantizar el cumplimiento de los Convenios Colectivos de Trabajo (docente y nodocente). Así siendo, la inserción de la incubadora en la estructura de la universidad, es también reconocer la existencia de niveles jerárquicos y de un soporte jurídico necesario para que la UNdeC actúe como una mediadora legítima en el territorio.

En conclusión, el contexto territorial e institucional analizado presenta desafíos estructurales significativos y, simultáneamente, importantes potencialidades. La debilidad de las economías regionales y las tensiones socioambientales demandan respuestas innovadoras y situadas. En este marco, la incubación universitaria en ESS se plantea como una estrategia capaz de articular el conocimiento académico con la acción colectiva, contribuyendo a la redefinición del compromiso social de la universidad pública y al fortalecimiento de procesos de desarrollo socioeconómico alternativo.

#### **4. Modelo teórico-organizacional de incubadora universitaria en Economía Social y Solidaria**

El diseño de una incubadora universitaria orientada a la Economía Social y Solidaria exige una concepción organizacional que trascienda los enfoques tradicionales de gestión empresarial. En este campo, la organización no debe comprenderse únicamente como un dispositivo técnico destinado a maximizar la eficiencia productiva, sino como un espacio social atravesado por relaciones de poder, procesos pedagógicos, valores ético-políticos y dinámicas territoriales (Etkin, 2000). Bajo esta perspectiva, la incubadora se concibe como una organización compleja, cuyo diseño debe ser coherente con los principios de autogestión, cooperación, democracia y reproducción ampliada de la vida (Coraggio, 2020).

La adopción de categorías provenientes del diseño organizacional tradicional responde a la necesidad de articular la propuesta dentro de la arquitectura de una universidad pública. Lejos de pretender una transpolación acrítica de la racionalidad mercantil, se busca dotar a la incubadora de la rigurosidad administrativa que exige un organismo burocrático sujeto a normativa estatal nacional. En este sentido, el uso de herramientas como el modelo *Canvas* se redefine como un dispositivo de traducción que permite que las demandas heterogéneas de la ESS se vuelvan legibles para los sistemas de gestión y rendición de cuentas universitarios, sin asfixiar la naturaleza autogestiva de los procesos incubados. La incubadora habita dos mundos con reglas distintas. Hacia afuera, promueve la horizontalidad y el diálogo de saberes con los emprendedores. Hacia adentro, funciona como un engranaje de la administración pública.

La utilización de marcos analíticos como el Modelo Estrella de Galbraith (2007) o la arquitectura ARCO de Stabile (2019) no implica la asunción de una racionalidad mercantil, sino que responde a una necesidad de rigor operativo. En este diseño se realiza una apropiación crítica e instrumental de tales herramientas para que actúen como una “interfaz” entre la burocracia universitaria y la horizontalidad de la ESS. Esta estructura jerárquica se aplica exclusivamente al plano administrativo y legal,

ARTÍCULO

La incubación universitaria como estrategia de desarrollo...  
 ALEJANDRO ROGELIO CARRIZO

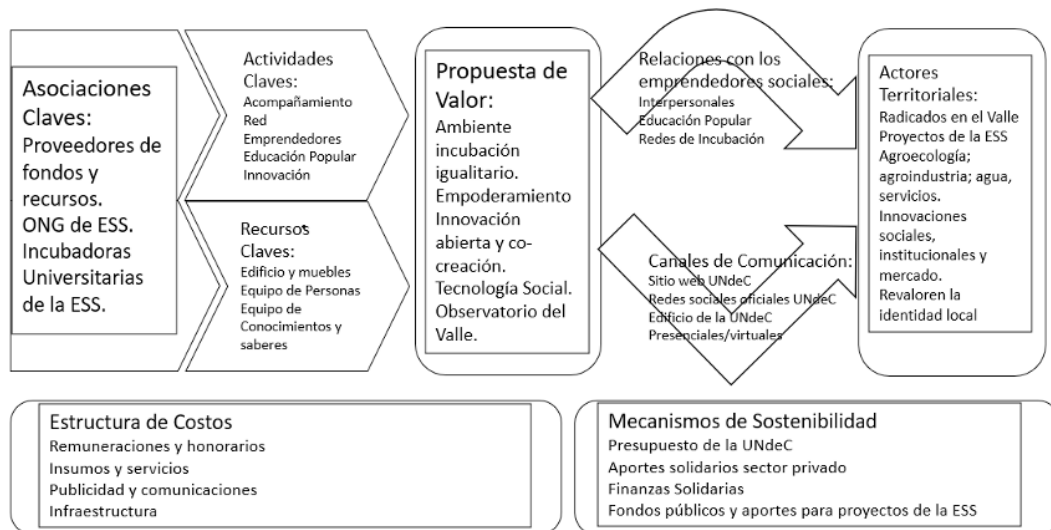
garantizando que los recursos públicos sean gestionados con transparencia. Por el contrario, este esquema funciona como un soporte que salvaguarda los espacios de autogestión, permitiendo que los grupos se concentren en el desarrollo de su *Factor C* (Razeto Migliaro, 1998) sin quedar paralizados por la complejidad burocrática institucional.

Así, la propuesta se estructura a partir de un enfoque de planeamiento que concibe al proyecto como un conjunto coordinado de acciones estratégicas orientadas a definir la estructura, los procesos y los sistemas organizacionales. El proyecto permite integrar decisiones relativas a la estrategia, la diferenciación de capacidades y la operación cotidiana, originando un diseño institucional específico para el sector (Mallet Vivas et al., 2013). La Figura 1 sintetiza esta lógica, articulando equipos de trabajo y mecanismos de control en una concepción orientada a la incubación de procesos y territorios.

Bajo esta perspectiva, el modelo asume que quienes lideran los proyectos enfrentan demandas heterogéneas que pueden colisionar con los principios de la economía solidaria. Por ello, la incubadora no presupone la existencia de sujetos plenamente consolidados en la cultura cooperativa; se posiciona, en cambio, como un dispositivo pedagógico orientado a dar forma a ese compromiso. La intervención busca mediar en las tensiones existentes entre la urgencia de los resultados económicos y la maduración de los acuerdos intersubjetivos necesarios para la autogestión.

Como se observa en la Figura 1, la adaptación del modelo Canvas no es meramente terminológica, sino conceptual. Se desplaza el foco desde la acumulación de capital hacia la reproducción de la vida, transformando la “Propuesta de Valor” en un compromiso de resolución de necesidades sociales, y los “Ingresos” en mecanismos de sostenibilidad colectiva. Esta reconfiguración metodológica permite evaluar la viabilidad del proyecto sin subordinar los principios de la ESS a indicadores de rentabilidad financiera tradicional

Figura 1. Adaptación crítica del modelo de gestión para la incubación social en la UNDeC.



Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011).

Asimismo, como marco conceptual se adopta el Modelo de Alineación Estratégica-Organizacional (*Star Model de J. Galbraith*), el cual describe la organización a partir de cinco dimensiones interrelacionadas: estrategia, estructura, procesos, sistema de recompensas y personas (Kates y Galbraith, 2007). Este esquema es recuperado críticamente y adaptado a la ESS, reconociendo que las organizaciones

solidarias operan bajo lógicas diferentes al sector empresarial capitalista (Salazar Hernández y Mendoza Moheno, 2016). El modelo funciona como un marco analítico flexible que otorga coherencia a los componentes de la incubadora y que facilita visibilizar sus partes y elementos completamente.

El uso de categorías como “estrategia”, “misión” y “visión” es reapropiado críticamente para la gestión de la Economía Social y Solidaria. En este marco, la estrategia se define como un plan o procedimiento diseñado para la toma de decisiones y la acción en escenarios específicos. Lejos de tratarse de conceptos exclusivos del ámbito empresarial, la planificación estratégica constituye una facultad política que permite a las organizaciones sociales definir sus trayectorias de manera soberana. Bajo esta mirada, la horizontalidad no es sinónimo de falta de rumbo, sino que representa una estrategia en sí misma: requiere ser gestionada y orientada hacia metas colectivas claras que funcionan como núcleo ético-político. Este núcleo cohesiona la acción colectiva y garantiza la viabilidad del proyecto frente a las presiones del entorno.

#### *4.1. Estrategia: misión, visión y objetivos de la incubadora*

La estrategia de la incubadora universitaria se define a partir de la formulación de su misión y visión, las cuales delimitan su campo de acción y orientan el conjunto de decisiones organizacionales. La misión de la incubadora consiste en brindar asistencia y acompañamiento a la creación colectiva de emprendimientos de la Economía Social y Solidaria, mediante acciones de vinculación socio-comunitaria, capacitación, soporte de gestión y desarrollo de tecnologías sociales, en el marco de la educación popular. Esta definición enfatiza el carácter colectivo de los procesos incubados y la centralidad del acompañamiento pedagógico, diferenciándose de enfoques centrados exclusivamente en la viabilidad económica de los emprendimientos.

La visión de la incubadora se orienta a su reconocimiento como un actor institucional comprometido con el desarrollo de la ESS en el interior provincial, capaz de promover la autonomía, la ciudadanía y la participación democrática de los actores involucrados. De este modo, la estrategia no se limita a objetivos instrumentales de corto plazo, sino que se inscribe en un horizonte de transformación social y territorial coherente con los principios de la economía solidaria (Coraggio, 2020; Pastore, 2019). Los objetivos estratégicos de la incubadora (sintetizados posteriormente en el Cuadro 1) incluyen tanto la sustentabilidad de los procesos incubados como la sensibilización de los equipos universitarios y territoriales respecto de los valores y potencialidades de la ESS.

#### *4.2. Estructura organizacional, poder y toma de decisiones*

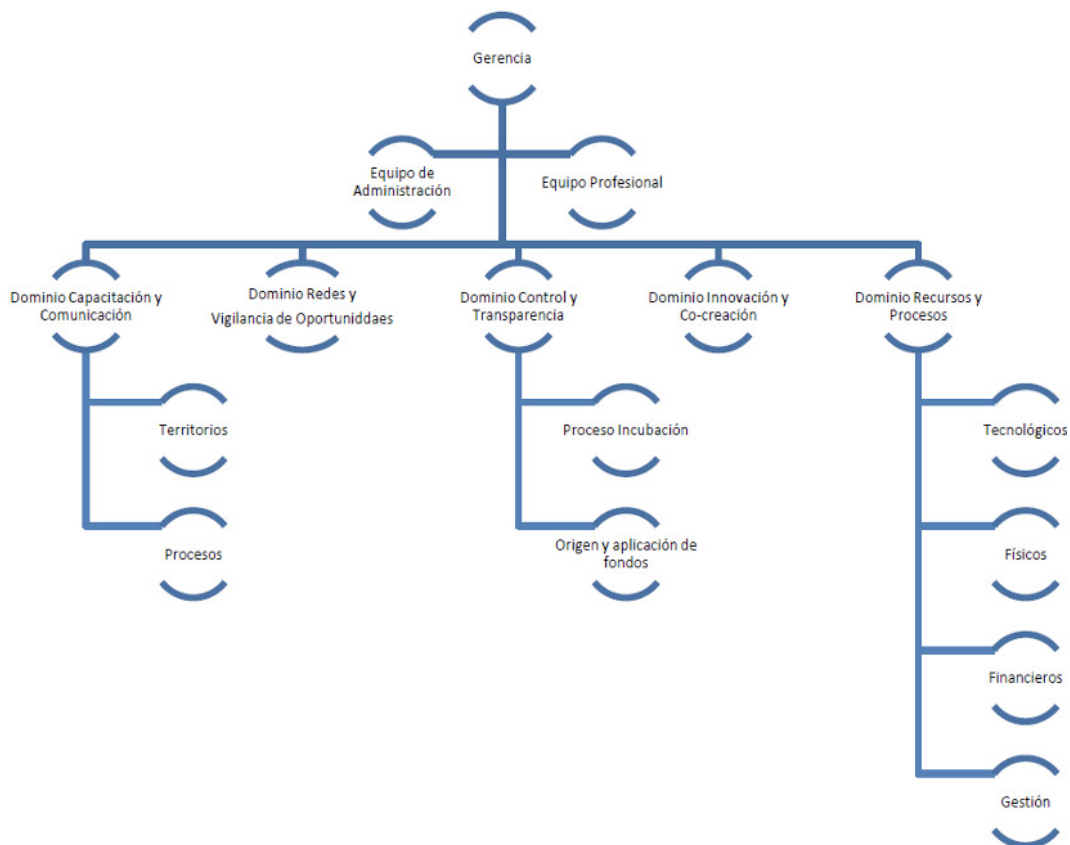
La estructura organizacional de la incubadora, a partir de los aportes de Etkin (2000), se plantea como un dispositivo flexible y democrático, orientado a facilitar la coordinación de actores, saberes y recursos. Pero también, desde una perspectiva crítica de la administración, la estructura no se reduce a un organigrama formal, sino que expresa relaciones sociales, modos de ejercicio del poder y dinámicas de participación que inciden directamente en el funcionamiento de la organización (Gambino y Pungitore, 2019).

En el modelo propuesto, la toma de decisiones se orienta por principios de gestión democrática y participación colectiva, en coherencia con los valores de la ESS. La incubadora se organiza a partir de equipos de trabajo interdisciplinarios que articulan funciones estratégicas, operativas y pedagógicas, evitando concentraciones excesivas de poder y promoviendo instancias de deliberación colectiva. Esta definición estructural, representada en la Figura 2, busca contrarrestar las lógicas jerárquicas propias de las organizaciones empresariales tradicionales y fortalecer la corresponsabilidad de los actores involucrados en los procesos de incubación (Mendoza dos Santos y Martins da Cruz, 2008).

## ARTÍCULO

La incubación universitaria como estrategia de desarrollo...  
ALEJANDRO ROGELIO CARRIZO

**Figura 2.** Elementos de la Estructura de la Incubadora de Emprendimientos de la ESS.



Fuente: elaboración propia.

La figura permite identificar, entre los componentes estructurales, la existencia de equipos estables (conformados por la gerencia y los equipos de administración y profesionales) y otros elementos de carácter flexible (los dominios), que se adaptan a la estrategia y al modelo de incubación definido. En este marco, el conocimiento se constituye como el elemento central que permite diferenciar los procesos operativos, de gestión y de innovación, entendiendo la gestión del conocimiento como un factor estratégico en proyectos de incubación que articulan dimensiones tecnológicas y sociales (Vargas, 2008). Así, los “dominios” hacen referencia a un “saber hacer” que indica que ese equipo de personas puede operacionalizar competencias en un campo, objeto o territorio real. Estas personas dominan esos conocimientos y pueden aplicarlos a contextos específicos para viabilizar proyectos e ideas.

La estructura de la incubadora universitaria se proyecta, así, como un acople dinámico de dominios organizacionales que se comportan de manera flexible según las características de los proyectos a incubar. Estos dominios se definen a partir de acuerdos entre la gerencia de la incubadora y los equipos responsables de los procesos de incubación, dando lugar a una organización capaz de responder de manera situada a demandas heterogéneas.

La estructura propuesta se caracteriza por una naturaleza dual que resuelve la tensión entre la formalidad institucional y la flexibilidad territorial. Por un lado, esa componente fija, anclada en la estructura burocrática de la UNdeC y sujeta a los parámetros de la administración pública nacional, garantiza la responsabilidad institucional y la asignación y gestión de recursos. Por otro lado, se despliega la componente adaptativa basada en dominios de capacidades funcionales.

Bajo esta lógica, la incubadora no impone un trayecto único, sino que se define de manera contingente según las demandas de cada proyecto de la ESS. Mientras que dominios como “Recursos y Procesos” o “Control y Transparencia” mantienen una presencia transversal para asegurar la rendición de cuentas, otros dominios como “Innovación y Co-creación” se activan solo ante necesidades específicas de transferencia tecnológica. Esta dinámica permite que la universidad active procesos internos de convocatoria para especialistas (docentes, investigadores y nodocentes) de forma modular. Este funcionamiento se apoya en el modelo ARCO<sup>3</sup> (Stabile, 2019), que facilita la integración de equipos interdisciplinarios en estructuras flexibles, permitiendo que la gestión universitaria sea un soporte facilitador que se adapta a las lógicas de participación democrática y autogestión propias de los actores de la economía social.

### 4.3. Personas, equipos y desarrollo de capacidades

El componente humano ocupa un lugar central. A diferencia de los enfoques de gestión centrados en la optimización individual del desempeño, la propuesta enfatiza el desarrollo de capacidades colectivas, el trabajo en equipo y la construcción de vínculos basados en la confianza, la cooperación y la solidaridad. Entonces, el denominado *Factor C* se constituye en un factor productivo clave que debe ser promovido activamente como parte del proceso de incubación (Razeto Migliaro, 1998; Altschuler y Peletay, 2019).

Los equipos se proponen como espacios de aprendizaje permanente donde docentes, investigadores y actores territoriales participan en procesos de formación mutua, interpelando las identidades profesionales y académicas tradicionales en coherencia con la incubación como acto pedagógico (Mendoza Santos y Martins da Cruz, 2008). El Cuadro 1 sintetiza las principales dimensiones que estructuran los equipos de conocimiento y saberes por proyecto de incubación.

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

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

Fuente: adaptado de Stabile (2019).

El esquema presentado articula dos tipos de vinculaciones: verticales y horizontales. Las vinculaciones verticales, de carácter unidireccional, relacionan componentes de una misma dimensión siguiendo una lógica de creciente especificidad. Las vinculaciones horizontales, en cambio, articulan componentes de igual nivel pertenecientes a diferentes áreas o temáticas, pudiendo ser unidireccionales o bidireccionales, lo que permite integrar recursos, normativas y decisiones en función de las necesidades de cada proyecto de incubación (Stabile, 2019).

3 Arquitectura para el Cambio Organizacional

## ARTÍCULO

La incubación universitaria como estrategia de desarrollo...  
ALEJANDRO ROGELIO CARRIZO

### 4.4. Procesos, control y fiscalización

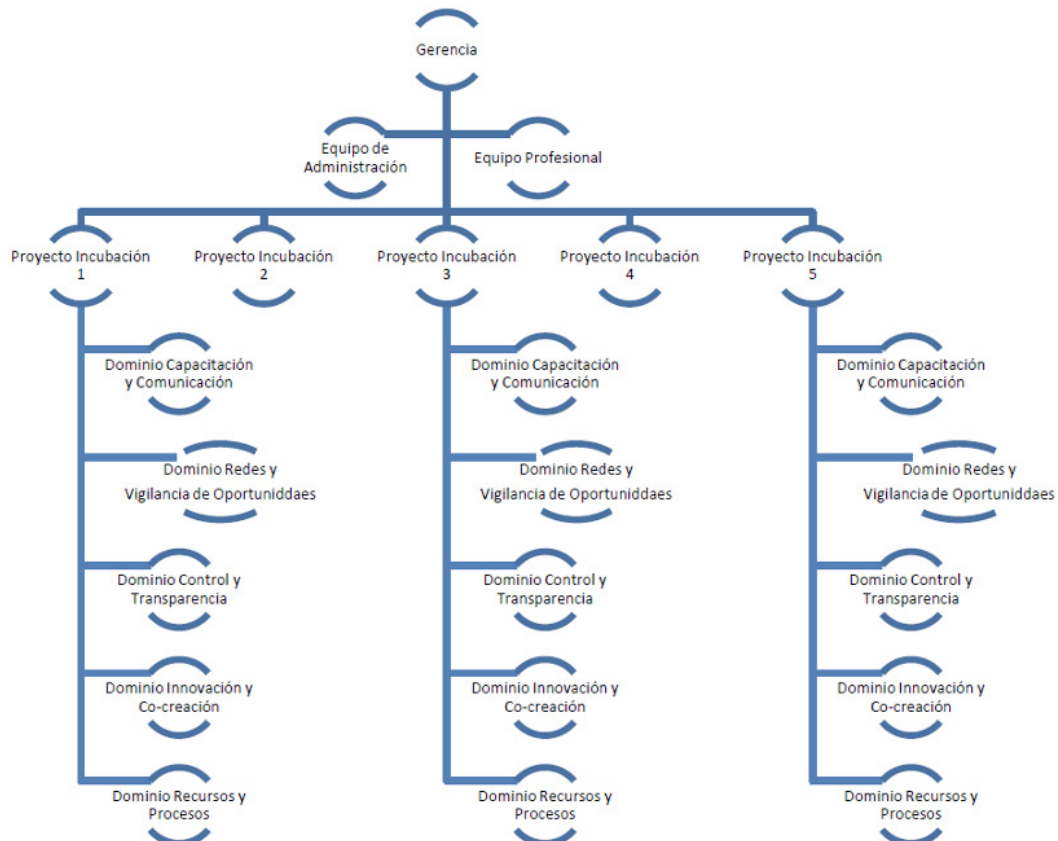
El diseño organizacional de la incubadora incorpora mecanismos de control y fiscalización orientados no solo a la eficiencia operativa, sino también a la coherencia ética y política de los procesos de incubación. Desde una perspectiva de la ESS, el control no se piensa como un dispositivo disciplinario externo, sino como una herramienta colectiva de evaluación, aprendizaje y mejora continua. Estos mecanismos buscan garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación democrática de los actores involucrados (Silva Moraes et al., 2016).

La propuesta contempla instancias periódicas de evaluación de los procesos de incubación, orientadas a sistematizar aprendizajes, identificar obstáculos y redefinir estrategias. Dichas evaluaciones se integran al proceso pedagógico de la incubadora, reforzando la idea de que la gestión organizacional en la ESS es inseparable de la formación y la reflexión crítica sobre la práctica (Pastore, 2019).

### 4.5. Articulación territorial y síntesis del modelo de incubación

El modelo de incubación propuesto no se agota en la organización interna de la incubadora, sino que se proyecta hacia el territorio como un dispositivo de articulación entre universidad, actores sociales, organizaciones de la ESS y políticas públicas. Esta dimensión territorial, representada en la Figura 3, permite visualizar el rol de la incubadora como mediadora entre saberes académicos, demandas sociales y procesos socioeconómicos locales, reforzando la concepción de incubación de procesos y territorios.

Figura 3. Estructura de cada proyecto de incubación,



Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que la figura no representa puestos de trabajo individuales, sino dominios organizacionales que pueden ser ocupados por una o varias personas, según las características de cada proyecto. En todos los casos, los creadores de las ideas-proyecto forman parte constitutiva de la estructura de los procesos de incubación.

Al analizar la incubadora en términos de recursos y capacidades, se identifican tanto recursos físicos como recursos intangibles, especialmente las capacidades de gestión que emergen del capital humano y de la gestión de personas (Cardona, 2011). Este enfoque reconoce que el desempeño organizacional está condicionado por las estructuraciones internas y por el posicionamiento de la organización en su contexto de actuación, pero también por su capacidad de construir y fortalecer sus propias dotaciones de recursos y competencias centrales mediante aprendizajes colectivos y relaciones interorganizacionales (Medina Muñoz, 1998).

Esta síntesis, busca hacer explícito el carácter concreto, situado y potencialmente replicable del modelo, ofreciendo un esquema organizacional que puede ser adaptado por otras universidades públicas del interior provincial que enfrenten problemáticas socioeconómicas y territoriales similares. De este modo, la incubadora universitaria se describe como un dispositivo teórico-organizacional que articula gestión, pedagogía y compromiso social, contribuyendo a la construcción de alternativas económicas orientadas a la autonomía, la democracia y la reproducción digna de la vida.

## 5. Aportes y discusiones para el campo de la Economía Social y Solidaria

La propuesta de incubadora universitaria desarrollada en este artículo aporta al campo de la ESS en diversos planos interrelacionados. En primera instancia, contribuye a la discusión teórica sobre el rol de la universidad pública al proponer un dispositivo institucional que integra docencia, investigación y extensión desde una perspectiva comprometida con el desarrollo territorial. El trabajo dialoga con los enfoques que conciben a la universidad como un actor estratégico en la producción de conocimiento socialmente relevante y en la democratización del acceso a los saberes (Pastore, 2019)

Un aporte central reside en la conceptualización de la incubación universitaria como un acto pedagógico donde el conocimiento se co-construye mediante el diálogo entre saberes académicos y populares. Esta perspectiva cuestiona los enfoques tecnocráticos que privilegian la transferencia descontextualizada de herramientas y propone procesos formativos orientados a la reflexión crítica sobre las prácticas organizacionales. Al inscribirse en los principios de la educación popular y las tecnologías sociales, la incubación se redefine como una práctica educativa integral capaz de fortalecer subjetividades solidarias y capacidades colectivas (Mendoza dos Santos y Martins da Cruz, 2008; Salles Carvalho, 2018).

En segundo lugar, el artículo interviene en el debate sobre la gestión de iniciativas de la ESS, un terreno donde suelen predominar abordajes normativos con escasa traducción en diseños organizacionales concretos. La propuesta avanza en un modelo teórico-organizacional explícito que articula estrategia, equipos de trabajo y mecanismos de control democrático, demostrando que la ESS interpela no solo los fines de la economía, sino también los dispositivos de gestión que la sostienen (Etkin, 2000; Coraggio, 2020).

Asimismo, el trabajo contribuye a la discusión sobre la replicabilidad de estas experiencias sin incurrir en universalismos abstractos. El modelo se proyecta desde un contexto territorial específico y reconoce las condiciones estructurales e institucionales que lo hacen posible, planteándose como una referencia

analítica adaptable a otras universidades del interior que respeten sus propias particularidades históricas locales (Pearson y Larrondo, 2019).

Otro aporte relevante se vincula con la noción de incubación de procesos y territorios. Al desplazar el foco desde el emprendimiento individual hacia el fortalecimiento de redes territoriales, la propuesta amplía el horizonte de intervención de las incubadoras y refuerza su potencial como herramientas de desarrollo local. Esta mirada permite integrar dimensiones productivas, políticas y ambientales en coherencia con las demandas de sostenibilidad social y ecológica (Pérez Hernandorena, 2016).

Ante la retracción del financiamiento estatal, el modelo de incubación por “dominios adaptativos” aquí propuesto no solo responde a una lógica de la ESS, sino que constituye una estrategia de eficiencia institucional. Al permitir que la universidad active especialistas solo bajo demanda y de manera modular, se optimiza el capital humano y técnico disponible, garantizando que la función de extensión crítica no se detenga, sino que se recalibre frente a la crisis presupuestaria.

Finalmente, el artículo ofrece elementos para repensar las políticas universitarias vinculadas a la ESS al mostrar este proyecto de incubadora como un dispositivo capaz de articular actores y recursos bajo estrategias de largo plazo que superen enfoques asistencialistas. La propuesta dialoga con los debates sobre responsabilidad social universitaria e innovación social, ofreciendo una experiencia que puede alimentar el diseño de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector (Hopp, 2021; Salvade y Diemedi Ollier, 2018).

La implementación de estos modelos en la universidad pública no puede soslayarse del análisis del escenario macroeconómico actual. En Argentina, el desfinanciamiento del sistema universitario y científico plantea un desafío paradójico: mientras los recursos se ven condicionados, la demanda social hacia la universidad como mediadora del desarrollo local se intensifica. La universidad pública posee un compromiso histórico con el territorio que trasciende la formación profesional, posicionándose como un actor clave en la defensa de lo público y en la búsqueda de soluciones a problemáticas sociales urgentes (Puig y Guridi, 2020).

En este escenario, promover proyectos de la ESS representa una estrategia de resistencia y construcción soberana. La universidad actúa como un nodo de articulación que protege y potencia entramados socio-productivos que el mercado excluye. En contextos de retracción de políticas estatales, la capacidad institucional para integrar sus funciones bajo una lógica de solidaridad se vuelve determinante para la supervivencia de las organizaciones de la economía social (Pastore, 2019). Por lo tanto, fortalecer estos proyectos en la UNdeC es ratificar la función de una universidad nacional que no renuncia a su carácter público, gratuito y de calidad, reafirmando su rol indispensable para la justicia social en territorios periféricos.

## Conclusiones

El análisis desarrollado permitió estructurar una propuesta teórico-organizacional de incubadora universitaria para la Economía Social y Solidaria, diseñada desde una perspectiva situada y en diálogo con las funciones sustantivas de una universidad pública del interior argentino. A diferencia de los abordajes predominantemente normativos o abstractos, este trabajo se orienta a una traducción operativa de los principios ético-políticos de la ESS. Para ello, propone un diseño institucional concreto capaz de articular estrategia, estructura y mecanismos de gestión dentro de la arquitectura burocrático-administrativa de la UNdeC.

Al carecer aún de una implementación longitudinal que permita una sistematización de resultados expost, las contribuciones de este modelo se plantean en términos de hipótesis teóricas y potencialidades operativas para el campo de la extensión crítica:

En primer lugar, se postula que la conceptualización de la incubación como un acto pedagógico permite desplazar el enfoque desde la asistencia técnica tradicional hacia una práctica académica-territorial. Bajo esta premisa, la incubadora funcionaría como un dispositivo de integración donde el diálogo de saberes no solo fortalece a los emprendimientos, sino que interpela y resignifica la propia labor docente e investigativa de la universidad.

En segundo lugar, se sostiene la hipótesis de que la adopción de una estructura organizacional jerárquica y formalizada (en concordancia con la normativa universitaria y el Plan de Desarrollo Institucional 2025-2029) no constituye un obstáculo para la ESS, sino que actúa como la “interfaz” necesaria para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los proyectos. Se asume que este soporte institucional es el que, paradójicamente, puede salvaguardar los espacios de autogestión de los grupos frente a la fragilidad de las economías regionales.

En tercer lugar, el anclaje en el Valle Antinaco-Los Colorados sugiere que la incubación de procesos y territorios, por sobre la de unidades aisladas, posee el potencial de revertir lógicas extractivistas y asistencialistas. La viabilidad de este modelo reside en su capacidad para actuar como mediador entre las urgencias materiales de los actores y la construcción gradual de compromisos intersubjetivos, transformando la gestión en un aprendizaje político-técnico.

Finalmente, dada la naturaleza teórico-propositiva de este trabajo, los efectos transformadores aquí descritos deben entenderse como hipótesis de trabajo y potencialidades del modelo, cuya validación empírica constituye la agenda de investigación futura una vez que el dispositivo complete sus ciclos de implementación en el territorio. Esta limitación invita a futuros estudios a monitorear la ejecución del diseño y analizar comparativamente su adaptabilidad en otros contextos regionales. No obstante, en un escenario de marcadas restricciones presupuestarias para el sistema universitario, se reafirma la vigencia de la universidad pública como actor indispensable para proyectar alternativas económicas soberanas que, mediante modelos de gestión situados, garanticen la autonomía de los actores y la reproducción digna de la vida.

## **Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial**

En la elaboración de este artículo se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa exclusivamente como apoyo para tareas de edición lingüística, mejora de la redacción, corrección gramatical y adecuación estilística del texto. La herramienta no fue empleada para la generación de ideas originales, formulación de resultados, análisis teórico, interpretación de datos ni producción de contenidos sustantivos.

El contenido conceptual, el marco teórico, los resultados y las conclusiones del trabajo son de autoría exclusiva del autor, quien asume plena responsabilidad académica y ética sobre el texto final, en concordancia con las recomendaciones y lineamientos sobre el uso responsable de inteligencia artificial en publicaciones científicas establecidos por CAICYT-CONICET.

## Referencias

- » Altieri, M. A. (1999). *Agroecología. Bases científicas para una agricultura sustentable*. Nordan-Comunidad.
- » Altschuler, B. y Peletay, B. (2019). Incubación universitaria de procesos en Economía Social y Solidaria. Un estudio del PUIS-UNQ desde la IAP. *Revista de Ciencias Sociales. Segunda Época*, 10(35), 7-27. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1710>
- » Bazán, A. (1979). *Historia de La Rioja*. Plus Ultra.
- » Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 4, 113-147. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/issue/view/294>
- » Carrizo, A. R. (2024). Diagnóstico del subsistema regional de vitivinicultura en el Valle Antinaco-Los Colorados, La Rioja, Argentina. *RevIISE Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (23), 57-70. <https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/902>
- » CEPAL. (2021). *La Rioja en el siglo XXI: desafíos y oportunidades para su transformación productiva*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47561-la-rioja-siglo-xxi-desafios-oportunidades-su-transformacion-productiva>
- » Chesnais, F., Dumenil, G., Husson, M., Levy, D. y Brunhoff, S. (2009). *Las finanzas capitalistas. Para comprender la crisis mundial*. Herramienta Ediciones.
- » Comas D'Argemir, D. (1998). *Antropología Económica*. Editorial Ariel.
- » Coraggio, J. L. (2010). Pensar desde la perspectiva de la Economía Social. En R. Cittadini, L. Caballero, M. Moricz y F. Mainella (comps.), *Economía social y agricultura familiar: hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención* (pp. 27-48). INTA.
- » Coraggio, J. L. (2020). *Economía social y economía popular: Conceptos básicos*. INAES. [http://www.coraggioeconomia.org/JLC\\_PUBLICACIONES\\_EP.HTM](http://www.coraggioeconomia.org/JLC_PUBLICACIONES_EP.HTM)
- » Deux Marzi, M. V. (2023). La Economía Popular, Social y Solidaria en Argentina. Una institucionalidad construida entre sedimentos y oleadas. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 12(24), 312-346. <https://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/4517>
- » Etkin, J. R. (2000). *Política gobierno y gerencia de las organizaciones acuerdos dualidades y divergencias*. Prentice Hall.
- » Etxezarreta Etxarri, E. (2016). *Incubadoras de economía social y solidaria: experiencias internacionales y definición participativa de una incubadora social universitaria: informe-II*. Universidad del País Vasco. Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social - GEZKI. [https://www.mites.gob.es/es/sec\\_bep/bibliotecas/cediss/NovBiblio/anos/2017/mar-abr/contenidos/1.html](https://www.mites.gob.es/es/sec_bep/bibliotecas/cediss/NovBiblio/anos/2017/mar-abr/contenidos/1.html)
- » Ferreira de Souza, M. C., Azevedo, A., Oliveira, L. J., Rodrigues Oliveira, L. J. y Baldeón, N. T. (2006). Incubadora tecnológica de cooperativa x incubadora de empresas de base tecnológica. *Revista Ciências Administrativas*, 12(1), 25-34. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.12.1.%25p>
- » Gambino, A. y Pungitore, J. (2019). Acerca del concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Céfiro (Zéphyros)*. *Revista de Economía y Gestión*, 5(4), 88-97. <http://www.publicacionesperiodicas.unm.edu.ar/ojs/index.php/cefiro/article/view/292/252>
- » Harvey, D. (2010). *El nuevo imperialismo*. Akal.

- » Hopp, M. V. (2021). Políticas de promoción de la economía social en Argentina: desafíos para la construcción de una nueva institucionalidad. En J. L. Coraggio (Ed.), *Miradas sobre la economía social y solidaria en América Latina* (pp. 19-62). Ediciones UNGS.
- » INDEC. (2021). *Censo Nacional Agropecuario 2018: resultados definitivos*. INDEC. [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cna2018\\_resultados\\_definitivos.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cna2018_resultados_definitivos.pdf)
- » INDEC. (2024). *Boletín de Estadísticas Laborales*. Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/trabajo/boletin-de-estadisticas-laborales-bel>
- » Jardim Marques, S. (2009). Incubadoras Sociais. En *IV Mostra de Pesquisa da Pós Graduação da Pontificia Universidade Catolica do Rio Grande do Sul* (pp. 281-284). EDIPUCRS. [https://editora.pucrs.br/anais/IVmostra/IV\\_MOSTRA\\_PDF/Ciencias\\_Sociais/70806-SEMADAR\\_JARDIM\\_MARQUES.pdf](https://editora.pucrs.br/anais/IVmostra/IV_MOSTRA_PDF/Ciencias_Sociais/70806-SEMADAR_JARDIM_MARQUES.pdf)
- » Kates, A. y Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization*. JohnWiley&Sons, Inc.
- » Machado Bonora, A. P. y Jung Pisticchio, R. (2017). O papel da Universidade na disseminação da Economia Solidária: a experiência de uma incubadora de empreendimentos solidários. *Trabalho (en)cena*, 2(1), 144-155. <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/4201>
- » Mallet Vivas, L., Lippi, M. C. y Vaz Silva, G. (2013). Método para projeto organizacional: uma revisão na literatura. En *XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (pp. 1-14). Associação Brasileira de Engenharia de Produção. <http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pesq=ok&ano=2013&area=&pchave=&autor=Lethicia+Mallet+Vivas>
- » Marazzi, C. (2014). *Capital y lenguaje. Hacia el gobierno de las finanzas*. Tinta y Limón.
- » Medina Muñoz, D. R. (1998). Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 77-90. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/776656.pdf>
- » Mendoça dos Santos, A. y Martins da Cruz, A. (2008). Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinariedade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária. *E-cadernos CES* (02), 2-16. <https://doi.org/10.4000/eces.1354>
- » Mendonça dos Santos, A., Silva Della Vechia, R. d., Gotardo, S., Garcia Nunes, T. d. y Monks da Silveira, V. (2019). Tecnologias Sociais, Economia Solidária, Agroecologia e Desenvolvimento Territorial: a ação extensionista do NESIC/UCPel junto à comunidade de dependentes químicos em recuperação e o seu entorno. *Otra Economía*, 12(21), 204-218. <https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/article/view/935>
- » Miguel, R. E. y Gareis, M. C. (2023). El nexos agua, energía y alimentos en un valle árido bajo explotación intensiva. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 33(22). <https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1376>
- » Olmedo, C. (2006). Flexibilización e institucionalización de la precariedad-informalidad laboral: La Experiencia de la provincia de La Rioja. *Revista Austral de Ciencias Sociales* (10), 23-34. <http://revistas.uach.cl/index.php/racs/article/view/1060>
- » Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de un modelo de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Centro Libros PAPP.
- » Pastore, R. (2019). Estrategias de vinculación universitaria para el fortalecimiento de la economía social y solidaria. Algunos apuntes desde una práctica integral de la extensión universitaria e incubación social de Argentina. *Otra Economía*, 12(21), 231-247. <https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/article/view/937>

- » Pearson, M. y Larrondo, M. (2019). Incubar territorios para la Economía Social y Solidaria. *Otra Economía*, 12(21), 261-271. <https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/article/view/939>
- » Pérez Hernandorena, Z. (2016). *Transformando los territorios desde la economía solidaria. Herramientas para el impulso de políticas públicas locales*. REAS Euskadi. [www.economiasolidaria.org/reaseuskadi](http://www.economiasolidaria.org/reaseuskadi)
- » Polanyi, K. (2012). *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- » Puig, C. y Guridi, L. (2020). *Emprendizaje social en Economía Social y Solidaria. El papel de las universidades y centros de formación profesional*. Universidad del País Vasco.
- » Razeto Migliaro, L. (1997). La racionalidad económica de la economía de solidaridad. *Cooperativismo y Desarrollo* (67), 17-32
- » Salazar Hernández, B. C. y Mendoza Moheno, J. (2016). La obra de Jay Galbraith (1939-2014): diseño organizacional. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 5(9). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/r1.html>
- » Salles Carvalho, S. (2018). A incubadora de tecnologia sociais da Universidade de Brasília: transversalizando indicadores no processo de incubação. II CONPES - Congresso de Pesquisadores de Economia Solidária. São Carlos, SP, Brasil. [https://conpes.ufscar.br/wp-content/uploads/trabalhos/iiconpes/gt10/carvalho\\_sonia\\_marise\\_salles.pdf](https://conpes.ufscar.br/wp-content/uploads/trabalhos/iiconpes/gt10/carvalho_sonia_marise_salles.pdf)
- » Salvade, R. y Diomedi Ollier, S. (2018). Universidad y economía social: la producción local de sentidos. *Question*, 1(59), 1-14. <https://doi.org/10.24215/16696581e085>
- » Silva Moraes, E. d., Mancinelli Lêdo, J. y Andrade Lima, T. (2016). Gestão estratégica em Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidad Federal de Paraíba. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 3(6), 99-113. <https://doi.org/10.5902/2359043224672>
- » Stabile, L. (2019). Arquitectura para el cambio organizacional - ARCO. *Palermo Business Review*, 19, 11-38. [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/palermo\\_business\\_review.html](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/palermo_business_review.html)
- » Starobinsky, G. y Gonzalo, M. (2020). Vinculación Universidad-Sector Productivo en Sistemas Regionales de Innovación Periféricos: el caso de la Universidad Nacional de Chilecito. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 8(2), 6-30. <https://doi.org/10.70453/2344.9195.v8.n2>
- » Vargas, G. E. (2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. *Revista de Ingeniería*, 28, 9-14. <https://revistas.uniandes.edu.co/index.php/rdi/article/view/7164>