



**XIII Coloquio de Gestión Universitaria
en América del Sur**
“En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ÁREA TEMÁTICA:
4. ESTRUCTURAS Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

TÍTULO:
El impacto de la cultura de “Confederación de Facultades”. Caso UNMdP

Autor: Esteban Zaballa

Introducción:

La historia del desarrollo de las Universidades Nacionales en Argentina marca la existencia de una forma estructural o cultura organizacional predominante donde cada Universidad difícilmente llega a ser un TODO, sino más bien una SUMA de LAS PARTES denominado por algunos como “Federación o Confederación de Facultades”.

Esto suele determinar un funcionamiento institucional en donde el mayor peso relativo de la organización se encuentra disperso como un racimo de elementos o secciones (las Facultades/Escuelas), y que provoca que su gestión y administración central (el Rectorado) mediante la aplicación de políticas comunes sea en extremo compleja, y por ende la consecución de los objetivos y misiones institucionales sea más lento, engorroso y difícil de lo debido.

El trabajo, que representara mis avances para la versión final de mi Tesis de Graduación de la Maestría en Gestión Universitaria de la UNMdP, pretende entonces, analizar la conformación histórica y la actualidad de la cultura organizacional llamada “Confederación de Facultades” y proponer algunas medidas de apaciguamiento de la misma, tomando como referencia a la UNMdP.

Hipotesis de trabajo

“Un cambio radical en la forma organizativa de tipo Facultades resulta imposible en la mayoría de los casos, sobre todo por los años transcurridos y la ‘jurisprudencia’ cultural generada en torno a esa forma organizativa”.

Por ende:

“La superación o aminoramiento de los impactos negativos de la existencia organizacional de Confederación de Facultades (una suma de partes y no un todo), debe llevarse adelante mediante la aplicación de políticas paliativas en el corto, mediano y largo plazo, que tienen que ver con algunas reformas normativas, el desarrollo de muchos programas de integración y la demostración constante de resultados positivos que avalen y legitimen de a poco una cultura o idea mas integral de Universidad”

Objetivos

General: Analizar la conformación histórica y la actualidad de la cultura organizacional llamada “Confederación de Facultades” y proponer algunas medidas de apaciguamiento de la misma, tomando como referencia a la UNMdP.

Secundarios:

1. Presentar en el marco de la Tesis un enfoque de tipo análisis organizacional tomando como punto de partida las pocas referencias teóricas y bibliográficas existentes del tema.
2. Analizar el desarrollo y la conformación histórica de la denominada “Confederación de Facultades” en las instituciones Universitarias.
3. Describir sucintamente el estado del Sistema Universitario Nacional con referencia a dicha cultura organizacional y otras diferentes.
4. Diagnosticar la actualidad de la Universidad Nacional de Mar del Plata al respecto de esta cultura.
5. Proponer algunas medidas de mitigación o apaciguamiento en sus efectos negativos desde la visión del autor del presente trabajo.

Desarrollo:

¿Qué es la denominada “Confederación de Facultades”?

A la cultura o estructura organizacional llamada “Confederación de Facultades” podemos definirla como: "las líneas estructurales básicas de la universidad tradicional de

América Latina, que contienen como características la organización federativa de la universidad, como un haz de escuelas y facultades autárquicas desprovistas de estructura integrante que las capacite para actuar cooperativamente, y la compartimentalización de las carreras profesionales en escuelas autosuficientes y autárquicas que toman al estudiante en el primer año y lo conducen hasta la graduación sin apelar jamás a otro órgano universitario" ¹.

Dicha cultura tiene impactos en todas las orbitas y espacios de una institución como la Universidad. Asumiendo que dichos impactos son en gran medida perjudiciales para el desarrollo de la organización, nos centramos ahora en la función de investigación/producción de conocimiento y aportamos que en el parámetro Campo de la Investigación podemos resaltar el valor de la integración como respuesta a dicha problemática:

Como se visualiza la “Confederación de Facultades” en el Consejo Superior y la distribución del presupuesto de La UNMdP

La asignación y distribución de las partidas presupuestarias sigue un camino establecido por las normas tanto nacionales, como internas de la Universidad.

A nivel Nacional, primero mediante el Poder Ejecutivo Nacional y luego definido por Congreso Nacional como lo establecen el artículos 24 y 25 “El Poder Ejecutivo Nacional fijará anualmente los lineamientos generales para la formulación del proyecto de ley de presupuesto general” y “la Oficina Nacional de Presupuesto confeccionará el proyecto de ley de presupuesto general. El PEN presentará el proyecto de ley de presupuesto general a la Cámara de Diputados de la Nación, antes del 15 de setiembre del año anterior para el que regirá, acompañado de un mensaje que contenga una relación de los objetivos que se propone alcanzar y las explicaciones de la metodología utilizada para las estimaciones de recursos”.

Luego de esto cada universidad posee la potestad de la “autarquía económico-financiera que ejercerán dentro del régimen de la ley 24.156, la administración de sus bienes y recursos, conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia”. Siempre sobre la base de que “corresponde al Estado nacional asegurar el aporte financiero para el sostenimiento de las instituciones universitarias nacionales que garantice su normal funcionamiento desarrollo y cumplimiento de sus fines. Para la distribución de ese aporte entre las mismas se tendrán especialmente en cuenta indicadores de eficiencia y equidad”

Ahora cuando nos adentramos al análisis de cada casa de estudio, concretamente a nivel de la Universidad Nacional de Mar del Plata, aparecen los temas de este análisis, o sea el

¹ Darcy Ribeiro (1971). La Universidad Latinoamericana

impacto de la estructura y cultura organizacional denominada “Confederación de Facultades” en el reparto y definición de los recursos financieros disponibles, producto del proceso anteriormente menciona a nivel nacional.

En términos más analíticos podemos mencionar al Doctor Roberto Vega, quien en su documento Bases de Planeamiento, Documento para la discusión del año 1988 mencionaba en el apartado número 5 (Estructura de Gestión Central Inadecuada), que “la estructura académica por Facultades ha llevado a que, en la práctica, la Universidad solo sea una entelequia con funciones meramente de servicios administrativos como pago de sueldos, tramites de compra, etc. Pero paradójicamente las Unidades Académicas, como consecuencia de la sucesión de regímenes autoritarios centralistas que han conducido la Universidad desde su creación han poseído verdadera autonomía de gestión, por cuanto el manejo centralizado y global del presupuesto pone en manos centrales hasta la más mínima decisión operativa. O sea, que inversamente a lo aconsejado, han sido las Facultades las que han definido tentativamente las estrategias de la Universidad, en forma consciente o no, y la Universidad ha cargado con la labor operativa o secundaria del sistema”.

Este camino o proceso, presenta entonces dos instancias “políticas” y algunas técnicas en lo previo. En un primer nivel nacional lo técnico esta dado por la Oficina Nacional de Presupuesto y lo político por los lineamientos que realiza el Poder Ejecutivo Nacional y sobre todo por las decisiones finales que toma el Congreso Nacional.

Pasando al nivel de Universidad, lo técnico esta dado por el proyecto elevado por la Secretaria de Administración Financiera, y luego la instancia política de la propia Universidad, o sea el Consejo Superior, integrados por los tres claustros universitarios, quienes son los que toman las decisiones finales al respecto.

Focalizando entonces en esa instancia política y sobretodo en como impacta su conformación a la hora de las decisiones, podemos tomar las consideraciones que resultaron de las entrevistas a ex y actuales Consejeros Superiores en donde se manifiesta claramente la cultura de “confederación de Facultades”, dejando de manera muy difusa la idea de un “todo universidad”. Algunas expresiones:

“En parte esta muy presencia esa cultura, sobre todo a la hora de defender intereses propios en los claustros Docentes y Graduados, no tanto así en el claustro estudiantil que se ata mas a la lógica programática de su agrupación. También existe una cultura suerte de "liga de gobernadores" entre los Decanos, sobre todo en temas de crisis institucional, no así en temas de distribución presupuestaria. En realidad el debate y definición presupuestarios es

casi nulo dado el escaso margen de presupuesto no comprometido por obligaciones anteriores. Se hace presente esa lógica combinada con lo poco que queda para repartir, y con la puja con el movimiento estudiantil en lo que hace a Extensión y Bienestar”

“Las diferentes coyunturas políticas han marcado la mayor o menor tendencia de las Facultades a defender sus intereses "sectoriales", por lo tanto no se puede hablar en abstracto, porque inclusive depende de las particularidades políticas de las autoridades de cada Facultad. Sin embargo dada la estructura presupuestaria actual, la modalidad de apertura del presupuesto y la situación de restricción actual; la necesidad de "cuidar" cada Facultad se ha acentuado y es llevada adelante por los Decanos de las mismas con mayor apego que en otras circunstancias. El inciso 2, 3 y 4 (vinculados al funcionamiento de las UA) son materia de disputa inter facultades, donde se acentúa la necesidad de cuidar las "cajas chicas" que en buena parte de los casos permiten la gestión políticas de las facultades, sin olvidar que los cargos de autoridades son cargos electivos, de forma representativa y no directa. Existen partidas que agrupan contenidos comunes a diversas unidades académicas donde se da una suerte de acuerdos entre las facultades para sostener las mismas. Insisto, la propia apertura programática y por Unidades Académicas del presupuesto de la UNMdP posibilita y potencia que esta situación se dé. En particular y sobre todo al tratarse de distribuir los incisos de funcionamiento y subsidios que es lo que realmente se decide como distribuirse”

Propuesta de Sistema de Informacion

¿Qué implicaría establecer una línea de trabajo para su apaciguamiento?

Persiguiendo el objetivo de aminorar o apaciguar la existencia generalmente negativa de la cultura organizacional denominada “Confederación de Facultades” por sobre la idea de una totalidad “Universitaria”, se busca entonces como poder conseguir información que de cuenta y mida la consecución o no de estos objetivos.

Objetivos Puntuales

De la Política Académica Estratégica:

- Mejorar la eficiencia interna de la toda la institución Universidad
- Mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión
- Buscar el apaciguamiento de los efectos negativos de la cultura organizacional de la denominada “Confederación de Facultades”.
- Instrumentar una serie de políticas que ataquen las causas de dichos efectos

Del Sistema de Indicadores:

- Establecer parámetros informativos de avance o retroceso de los objetivos
- Construir indicadores que den cuenta de esos parámetros
- Brindar información lo más objetiva posible para seguir tomando decisiones en la dirección establecida.

Propuesta:

Generar un Sistema de Información que tome las herramientas existentes y genere las necesarias para que analice primero, el estado de situación inicial; y segundo el desarrollo de las iniciativas referidas al aminoramiento de los impactos negativos de la cultura de “Confederación de Facultades”

Necesitamos entonces generar y sistematizar la siguiente información:

De las Ofertas Académicas de Pregrado y Grado

- Carreras (tecnicaturas) dictadas conjuntamente por más de una Unidad Académica.
- Carreras (profesorados y licenciaturas) dictadas conjuntamente por más de una Unidad Académica.
- Determinar grado de utilización de sistema de créditos o similares en diferentes Facultades, para obtención de título (si la carrera implementara el mismo).
- Cátedras que promuevan la interdisciplina en instancias de aprendizaje contextualizado o prácticas pre-profesionales.
- Analizar cursado de materias optativas de final de cursado en otras Facultades.

De las Ofertas Académicas de Posgrado

- Carreras dictadas conjuntamente por más de una Unidad Académica
- Determinar grado de utilización de sistema de créditos o similares en diferentes Facultades o Instituciones, para obtención de título (si la carrera implementara el mismo).

De los Proyectos de Extensión

- Cantidad de docentes/graduados participantes de otras Unidades Académicas diferentes a donde se radica el mismo.
- Interacción entre Programas / Grupos en la búsqueda y generación de información utilizada en los diferentes proyectos.

- Interacción entre Programas / Grupos en las acciones concretas de campo que lleven adelante.
- Participación de proyectos de distintas unidades académicas en instancias compartidas de divulgación de procesos y resultados.

De los Proyectos de Investigación

- Cantidad de docentes/graduados participantes de otras Unidades Académicas diferentes a donde se radica el mismo.
- Interacción entre Institutos / Centros / Grupos en la búsqueda y generación de información utilizada en los diferentes proyectos.
- Participación de proyectos de distintas unidades académicas en instancias compartidas de divulgación científico académica.
- Participación de proyectos de distintas unidades académicas en instancias compartidas de publicación en medios con referato.

De los Programas Institucionales Centrales (Rectorado)

- Cantidad de docentes/graduados participantes de diferentes Unidades Académicas distintas al del director/coordinador de la actividad.
- Participación de diferentes Facultades en instancias de capacitación dictadas por la unidad central o por el gremio docente.

De la Enseñanza y la función docente

- Cantidad de docentes que imparten enseñanza en más de una Unidad Académica.
- Cantidad de docentes que ejercen roles de gestión universitaria y de representación de claustro en las instancias de co-gobierno.

De los órganos de co-gobierno

- Participación real de los diferentes claustros (docentes, estudiantes y graduados) en los organismos. Presentismo, participación en camiones y plenarios, presentación de proyectos.
- Grado de consensos alcanzado en debates de resoluciones que afecten a la institución como un todo.

Un posible camino en el marco de la función de Investigación

“También debe integrarse el conocimiento. El pensamiento complejo o sistémico debe contribuir al desarrollo de la ciencia y de la sociedad toda, particularmente desde sus visiones más humanísticas. La fragmentación del conocimiento suele ser una forma de desconocer la complejidad de la vida en pos de visiones simplificadoras que faciliten la manipulación del ser humano al compás de la economía. Para ello deben integrarse las formas de la tarea científica, implementando el trabajo en grupos, que es una de las habilidades necesarias para nuestra época. No basta con argumentar la complejidad de la vida, sino que es menester un esfuerzo concreto y sostenido para articular las parcelas de la ciencia”.²

¿Qué vínculos pueden existir entre la “Confederación de Facultades” y los modos de producción de conocimiento?

Adentrándonos en nuestro análisis puntual, cabe mencionar que los citados autores manifiestan que para que quede institucionalizado el nuevo modo de producción de conocimiento, tiene que darse en una determinada serie de condiciones básicas. Para calificarse como tal, el conocimiento tiene que formar un repertorio organizado, y sus [métodos](#) de trabajo tienen que ser transparentes.

El modo 2 depende críticamente de las emergentes tecnológicas y de las [telecomunicaciones](#), y por lo tanto favorecerá a aquellos que se pueden permitir utilizarlas. Trabajar en un contexto problemático tiende a permitir que se aprecie mejor la importancia de la transdisciplinariedad, y también suavizada las distinciones entre la ciencia pura y aplicada, entre lo que es una [investigación](#) orientada por la curiosidad y lo que es una investigación orientada por el cumplimiento de la [misión](#). El [mantenimiento](#) de los modos de producción del conocimiento se ve debilitado en la medida en que los imperativos de un contexto problemáticos exigen la cooperación o trabajar junto con otros practicantes, ya sea en el ámbito nacional o global.

Nuevamente mencionado a Rodrigo Arocena ³, este nos dice al respecto del “Modo 2” de producción de conocimientos que “Una formulación reciente acerca de la dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas sugiere que junto a la modalidad habitual de la ciencia académica, fuertemente disciplinaria, organizada en forma preferentemente jerárquica, tendencialmente homogénea y presentando estructuraciones básicamente estables está fortaleciéndose otra, marcadamente diferente. Esta otra forma de producción de conocimientos, el Modo 2, es más bien transdisciplinaria, heterogénea, poco

² Aportes para la comprensión de la Integración como función explícita de la Universidad. Eduardo Víctor Lapenta - Laura María Giosa.

³ La Universidad Latinoamericana del Futuro Tendencias, Escenarios, Alternativas. R. Arocena y J. Sutz, México 2001.

jerárquica y estructuralmente cambiante. Aunque quizá lo más significativo de la diferencia entre el modo clásico de producción de conocimiento, largamente dominante en los ámbitos universitarios, y esta nueva modalidad emergente, sea el actor que define qué se va a investigar”.

Tomado este punto como transcendental en las diferencias de los modelos, especifica: “En el Modo 1, disciplinario, el motor principal de la orientación del trabajo es básicamente interno al grupo que investiga, mientras que en el Modo 2, también llamado “modo de aplicación”, el conocimiento que se busca debe ser percibido como útil por algún actor externo al grupo, sea en la industria, el gobierno o la sociedad más en general y esa percepción está presente desde el principio. No se trata pues simplemente de que el conocimiento se genere a partir de una demanda, generalmente proveniente de un actor no académico, interesado en la solución de algún problema determinado; el enfoque busca destacar algo más elaborado, a saber, que las nuevas formas de producción de conocimientos constituyen su agenda siguiendo una lógica más “externalista” que la anteriormente predominante, más inducida por intereses diversos de los del medio puramente académico y, en ese sentido, más aplicados”.

Por ende me permito anticipar algunas consideraciones finales al interpretar las palabras precedentes, entendiendo que el desarrollo de esta nueva modalidad en la producción de conocimiento, puede resultar en la confluencia de transformaciones y cambios tanto en el mundo interno de la ciencia como en el externo. Así es proyectable la contribución del modo 2 a apaciguar las falencias que tiene las instituciones con la estructura u cultura organizacional mencionada.

Aunque cabe destacar también; que, según Arocena es necesario observar que el deslumbramiento con el Modo 2 y la dura crítica a los nucleamientos puramente disciplinarios que suelen acompañarlo no deja de presentar ciertos flancos. Como lo observa atinadamente un especialista del Departamento de Comercio de EEUU: "Aunque el modelo lineal aplicado a proyectos de innovación ha sido ampliamente vilipendiado, continúa proveyendo las bases para la mayor parte de los análisis académicos e industriales. El modelo captura una verdad básica de la lógica de la prioridad, a saber que las actividades de I+D que producen nuevo conocimiento deben preceder la utilización del mismo, al igual que la elaboración de un prototipo precede la etapa de ventas. (...) La aparente debilidad del modelo radica en que sobresimplifica la trayectoria de los procesos de innovación, perdiendo de vista los circuitos de retroalimentación, que implican que los flujos son tanto recursivos como lineales. (...)"

Seguidamente podemos analizar que parecen existir algunos indicadores que propician desarrollar un modo de producción de conocimiento más vinculado al llamado modo 2, tomando como referencia la autoevaluación y las entrevistas:

“Existen políticas que estimulan y facilitan la integración de grupos de investigación”. 47% está en desacuerdo o muy en desacuerdo y no sabe o no contesta o bien no está de acuerdo ni en desacuerdo el 39%.

“Los proyectos de investigación se diseñan sobre la base de relevamientos previos de necesidades sociales, culturales, científicas, o productivas”. Un 42 % están en desacuerdo o muy en desacuerdo.

También la mención a los RRHH: “la información da una idea del nivel de formación de Recursos Humanos, pero no es suficiente para disponer de una base segura y útil para los procesos de evaluación institucional”.

“La Universidad tiene limitaciones para fijar políticas que propendan al desarrollo armonioso de dichos grupos en los distintos campos disciplinarios.”

Visto en lo conceptual al modo 2 de producción de conocimiento y a la cultura organización denominada “Confederación de Facultades”, y analizada sucintamente la actualidad de la actividad científica y de investigación en la UNMDP, podemos concluir que si se estableciera como línea estratégica prioritaria desde el Rectorado apaciguar el impacto negativo de la llamada Confederación de Facultades deberíamos tener en cuenta la posible contribución a la misma por parte de la redefinición de los modos de producción de conocimiento (del 1 hacia el 2).

Consideraciones finales:

Generalmente los intereses individuales no permiten tener la visión de conjunto del “todo” Universidad, si no que priman la vocación por cumplir con el mandato dado por cada unidad académica cosa que no es negativa per se, aunque en una mirada global se pueden establecer claras falencias y situaciones no cooperativas, que a largo plazo actúan en desmedro de los objetivos institucionales generales.

En una faz reflexiva - propositiva podríamos enunciar finalmente que:
Es deseable superar el sesgo individual o en exceso federativo (intereses de cada Facultad) por uno más colectivo (intereses de la Universidad)

Para superar ese sesgo quizás es indispensable pensar nuevas formas de gobierno menos centradas en cada Facultad al momento de la conformación del Consejo Superior de la UNMDP. Esto determinaría una reforma del Estatuto.

Toda cambio en el sentido descrito, seguramente llevara consigo modificaciones de tradiciones y culturas que no se suscitaran en el corto plazo. Por ende debe pensarse en términos del mediano y largo plazo para su posible efectivización real.

Palabras clave:

Estructura, Confederación, Cultura Organizacional, Impactos

Bibliografía:

- Burton Clark. “El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica”. Editorial Nueva Imagen, México 1991.
- Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott, Martín Trow. “La nueva producción del conocimiento: la dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas”. Sage. 1994
- Risieri Frondizi “La Universidad en un mundo de tensiones. Misión de las Universidades en América Latina”. 1971
- Vega Roberto. “Bases de Planeamiento, Documento para la discusión”. Rectorado de la UNMDP 1988.
- Vega Roberto. “Consideraciones sobre cuestiones de organización curricular y académica que se considera necesario implantar en la universidad”. 1972
- Pablo Buchbinder. “Historia de las Universidades Argentinas”. Editorial Sudamericana. Buenos Aires 2010.
- Vega, Roberto Ismael. El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina: Aspectos Problemáticos. FCEyS - UNMDP
- Darcy Ribeiro. “La universidad latinoamericana”. Universidad Central de Venezuela, 1971
- Rodrigo Arocena y Judith Sutz. “La Universidad Latinoamericana del Futuro Tendencias - Escenarios – Alternativas”. Universidad de la República Oriental del Uruguay. Colección UDUAL 11 Primera edición. Unión de Universidades de América Latina. Ciudad Universitaria, México 2001

Zaballa Esteban Andrés

Teléfono: (0223) 154380971 E-Mail: estebanaz5@hotmail.com

Licenciado en Turismo (Plan 93). Otorgado por: Universidad Nacional de Mar del Plata
Cursando **Maestría en Gestión Universitaria (MGU), FCEyS, UNMDP.** Adeudo Tesis de graduación
Otorgado por: Universidad Nacional de Mar del Plata

Actividad docente:

Introducción al Turismo. Categoría y dedicación: Ayudante de Primera, Simple

Unidad Académica: Facultad de Cs. Económicas y Sociales

Principios Turísticos y Recreativos. Categoría y dedicación: Auxiliar Docente Adscripto, Simple. Unidad Académica: Facultad de Cs. Económicas y Sociales

Seminario de Prácticas Comunitarias. Categoría y dedicación: Auxiliar Docente Adscripto, Simple. Unidad Académica: Facultad de Cs. Económicas y Sociales

Gestión de Acontecimientos Programados (opcional/optativa). Categoría y dedicación: Auxiliar Docente Adscripto, Simple. Unidad Académica: Facultad de Cs. Económicas y Sociales

Participación Institucional en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Coordinador Operativo del Consejo de Integración Universidad Sociedad, de la UNMDP. Desde Diciembre de 2011 hasta la actualidad.

Coordinador Enlace por la UNMDP del Programa de Apoyo y Fortalecimiento para Proyectos de Aprendizaje Servicio Solidario. Dictado por el Centro Latinoamericano de Aprendizaje Servicio Solidario (CLAYSS). Convenio Específico FCEyS. RD N° 2166/2012. Periodo 2012-2013

Encargado del Área de Prácticas Profesionales Comunitarias. Secretaria de Extensión. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Desde Mayo 2011 hasta Noviembre 2012.

Encargado de Capacitación, Escuela de Negocios y Transferencia, y Eventos. Secretaria de Extensión. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Desde Marzo 2009 hasta Mayo 2011.

Participación en Congresos – Encuentros – Jornadas – Simposios

- V Congreso Nacional de Extensión Universitaria.
- II Encuentro Nacional de Consejos Sociales de las Universidades Públicas.
- XI Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.
- VI Jornadas Marplatenses de Extensión Universitaria.
- XI Congreso Iberoamericano de Extensión.
- Encuentro Internacional de Turismo. CONDET
- X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.

Participación en Proyectos acreditados por la Sec. Extensión de la Universidad

- Título del proyecto: “Con la mochila al hombro”. Convocatoria Proyectos Extensión UNMDP 2011.
- Título del proyecto: “Uniendo Cardinales: el turismo como un recurso pedagógico”. Convocatoria Proyectos Extensión UNMDP 2010.
- Título del proyecto: “Talleres de tutores ambientales turísticos”. Convocatoria Proyectos Extensión UNMDP 2010.