



La Guardia de Control Ambiental de Hurlingham como organización pública híbrida: pasantías universitarias, saberes y tensiones en la gestión ambiental local

The Environmental Control Guard of Hurlingham as a hybrid public organization: University internships, knowledge, and tensions in local environmental governance.

 **Manuel Ramiro Benitez**

manuelramiro.benitez@unahur.edu.ar

Universidad Nacional de Hurlingham, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina

Resumen | Este artículo analiza la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham (Buenos Aires, Argentina) como una organización pública local cuyo funcionamiento se apoya de manera estructural en un dispositivo de pasantías universitarias. El objetivo del trabajo es caracterizar su configuración organizacional y examinar las tensiones que emergen cuando la gestión ambiental municipal articula capacidades estatales con saberes académicos producidos en la universidad pública. El estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-analítico, basado en el análisis documental de normativa institucional, convenios interinstitucionales e informes técnicos, así como en entrevistas a responsables y en la reconstrucción del funcionamiento operativo de la organización. Desde categorías del análisis organizacional y enfoques críticos situados, se examina la conformación de un dispositivo híbrido que combina conducción centralizada, ejecución territorial municipal y un núcleo técnico sostenido por pasantes universitarios. Los resultados muestran una estructura organizacional pequeña y selectivamente descentralizada, con rasgos de estructura simple y burocracia profesional, donde las pasantías cumplen un rol central en la producción de evidencia técnica, la gestión de denuncias y la legitimación de la acción estatal. Asimismo, se identifican tensiones vinculadas al contrato psicológico, la inestabilidad laboral y la feminización del núcleo técnico. El artículo concluye que la experiencia analizada amplía capacidades de gestión ambiental local, pero plantea desafíos relevantes en términos de sostenibilidad organizacional, reconocimiento de la experticia y equidad de género en el sector público.

Palabras clave | ambiente, gestión pública local, organizaciones, género, territorio

Abstract | This article analyzes the Environmental Control Guard of Hurlingham (Buenos Aires, Argentina) as a local public organization whose functioning is structurally supported by a university internship program. The aim of the study is to characterize its organizational configuration and to examine

the tensions that arise when municipal environmental management articulates state capacities with academic knowledge produced within a public university. The research adopts a qualitative, descriptive–analytical approach based on documentary analysis of institutional regulations, inter-institutional agreements, technical reports, and interviews with key institutional actors. Drawing on organizational analysis frameworks and situated critical perspectives, the study examines the configuration of a hybrid public device that combines centralized coordination, municipal territorial intervention, and a technical core sustained by university interns. The results reveal a small and selectively decentralized organizational structure, with features of both a simple structure and a professional bureaucracy, in which internships play a central role in the production of technical evidence, the management of citizen complaints, and the legitimation of public action. The article concludes that while this experience expands local environmental management capacities, it also raises significant challenges regarding organizational sustainability, recognition of expertise, and gender equity in public environmental governance

Keywords | environment, local public management, organizations, gender, territory



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

INTRODUCCIÓN

La gestión ambiental a escala local se ha consolidado como un campo estratégico de intervención pública, particularmente en contextos urbanos atravesados por procesos de expansión territorial, desigualdad socioambiental y conflictividad en el uso del espacio. En estos escenarios, los gobiernos municipales enfrentan el desafío de diseñar dispositivos organizacionales capaces de articular control ambiental, regulación estatal y participación ciudadana, en condiciones de recursos limitados y alta presión social (Morgan, 1990; Robbins y Judge, 2009).

En el conurbano bonaerense, estas problemáticas adquieren una densidad particular por la persistencia de déficits históricos en infraestructura, fragmentación urbana y heterogeneidad socioeconómica, que complejizan la implementación de políticas ambientales locales sostenidas. En este marco se inscribe el caso de la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham, un dispositivo municipal de escala reducida que, frente a restricciones presupuestarias y organizacionales, se apoya estructuralmente en un acuerdo con la universidad pública del territorio para dotar de soporte técnico y legitimación a sus intervenciones.

El rasgo distintivo del caso es la articulación formal entre la gestión municipal y la universidad pública local a través de un dispositivo de pasantías académicas que organiza una parte decisiva del trabajo técnico al incorporar competencias especializadas y estandarizadas en la formación universitaria. Como señala Mintzberg (Mintzberg, 1983), en configuraciones que dependen de saberes complejos, la regularización de los procesos no se da por una supervisión jerárquica rígida, sino mediante la incorporación de destrezas previamente internalizadas por los miembros, lo que en este caso sostiene la intervención territorial y asegura la trazabilidad administrativa del circuito local.

Esta articulación también permite examinar las asimetrías persistentes entre saber académico y acción estatal en la producción de capacidades técnicas para la gestión ambiental local (Quijano, 2019; De Sousa Santos, 2009). A su vez, la composición mayoritariamente femenina del dispositivo de pasantías introduce una dimensión relevante para analizar las relaciones entre género, trabajo y gestión pública ambiental, al visibilizar procesos de profesionalización temprana y tensiones en torno al reconocimiento de la experticia técnica (Segato, 2015; Fernández, 1993).

El objetivo de este trabajo es caracterizar la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham desde una perspectiva organizacional, poniendo el foco en el rol de las pasantías universitarias como eje de articulación entre estructura, cultura institucional y territorio. El análisis busca contribuir a la comprensión de los alcances y límites de estos dispositivos híbridos de gestión ambiental local, destacando sus potencialidades, tensiones y condiciones de sostenibilidad organizacional.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, analítico, orientado a comprender el funcionamiento y las tensiones organizacionales de un dispositivo de gestión ambiental local a partir de la perspectiva de sus propios actores y de la documentación que regula su práctica. El diseño metodológico se estructuró de forma tridimensional, combinando el análisis documental, la realización de entrevistas semiestructuradas y la reconstrucción del circuito operativo territorial. El trabajo de campo y la recolección de los datos analíticos se llevaron a cabo durante un período continuo de seis meses, comprendido entre octubre de 2025 y marzo de 2026, mientras que el análisis

empírico se concentró en el ciclo institucional 2024-2025 en el que se consolidó la estructura organizacional examinada.

La primera dimensión del diseño consistió en un análisis documental para el cual se establecieron criterios de selección basados en la relevancia normativa e institucional. El corpus documental analizado quedó constituido por la normativa municipal de creación de la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham, los convenios marco e interinstitucionales de pasantías firmados entre el municipio y la Universidad Nacional de Hurlingham (UNAHUR), y los informes técnicos internos de gestión correspondientes a las convocatorias operativas de los últimos ciclos. La estrategia para el procesamiento de estos documentos se basó en el análisis de contenido, identificando categorías claves ligadas a la división del trabajo, los perfiles académicos exigidos y los mecanismos formales de control.

La segunda dimensión metodológica se sostuvo en el diseño y la ejecución de una serie de entrevistas semiestructuradas. Si bien el diseño original contempló la realización de entrevistas exploratorias a las estudiantes pasantes para caracterizar el dispositivo, a los fines analíticos de este trabajo se presentan y procesan específicamente tres entrevistas en profundidad realizadas a actores clave de la conducción y la articulación institucional, seleccionados mediante un muestreo intencional no probabilístico en función de su rol y representatividad estratégica. El perfil de estas personas entrevistadas quedó distribuido de la siguiente manera: una entrevista a la Coordinación General de la Guardia Ambiental (responsable de la gestión municipal) y dos entrevistas a las referentes del área de vinculación institucional de la UNAHUR (responsables del seguimiento del dispositivo universitario). Las guías de entrevista indagaron en las dinámicas de coordinación cotidiana, la producción de información técnica, los sentidos atribuidos a la experiencia formativa y las expectativas de inserción sociolaboral. Cada una de las instancias de consulta se realizó bajo estrictas consideraciones éticas, garantizando a las participantes el principio de confidencialidad, el anonimato absoluto de sus respuestas y la firma previa de un consentimiento informado para el uso estrictamente académico de la información generada.

La tercera dimensión metodológica consistió en la reconstrucción del circuito operativo de la organización a partir de los datos e insumos técnicos proporcionados por la propia Guardia Ambiental. La información recopilada mediante las entrevistas y el corpus documental se procesó a través de un análisis temático simple, clasificando los testimonios y registros en función de las variables de la teoría organizacional (división del trabajo y mecanismos de coordinación) y las dimensiones críticas ligadas al género y la transitoriedad laboral. Esto permitió triangular la estructura formal de la dependencia con las dinámicas prácticas de su núcleo operativo.

ORGANIZACIONES PÚBLICAS LOCALES, GESTIÓN AMBIENTAL Y DISPOSITIVOS UNIVERSITARIOS DE PASANTÍAS

En organizaciones públicas locales dedicadas a la gestión ambiental, la producción de información situada constituye un recurso estratégico para intervenir, justificar decisiones y coordinar acciones en escenarios de alta exposición territorial (Morgan, 1990; Robbins y Judge, 2009). Esta centralidad de la información se vuelve especialmente visible cuando la gestión combina funciones operativas con tareas de registro, clasificación y producción de evidencia, y adquiere un relieve particular en aquellos

casos en los que las pasantías académicas dejan de operar como un acompañamiento periférico y pasan a sostener funciones técnicas centrales. En esas configuraciones, la coordinación cotidiana depende crecientemente de competencias adquiridas en la formación universitaria, en una lógica próxima a la estandarización de habilidades (Mintzberg, 1983; Robbins y Judge, 2009).

En el contexto del Sur global, esta forma de articulación entre universidad y Estado adquiere una densidad particular, ya que la universidad pública se constituye como un actor clave en la provisión de saberes técnicos que el Estado local no siempre logra producir internamente. Sin embargo, esta relación también reproduce tensiones vinculadas a la valorización diferencial del conocimiento académico, la precarización de las trayectorias laborales iniciales y la dependencia institucional de recursos formativos externos (De Sousa Santos, 2009; Quijano, 2019).

Asimismo, cuando los dispositivos de pasantías se sostienen mayoritariamente sobre trabajo femenino, incorporan dimensiones adicionales al análisis organizacional. La feminización de los núcleos técnicos en organizaciones ambientales locales puede leerse como un proceso de ampliación de oportunidades de formación e inserción profesional, pero también como un espacio de ambigüedad entre formación, trabajo y empleo público, que exige un análisis situado de sus efectos organizacionales y laborales (Fernández, 1993).

ANÁLISIS DEL CASO: EL DISPOSITIVO DE LA GUARDIA AMBIENTAL EN EL TERRITORIO

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis documental y de las entrevistas realizadas, focalizando en el funcionamiento práctico de la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham como una organización pública de características híbridas. Para ordenar la evidencia empírica recopilada, este bloque se estructura examinando, en primer lugar, las pautas institucionales que regulan el acceso de las pasantes y la morfología general de la dependencia. Luego, se desglosan las subsecciones específicas ligadas a la división técnica de las tareas cotidianas, los circuitos de digitalización y georreferenciación que sostienen la producción de información, y las tensiones organizacionales vinculadas con la dependencia técnica, la coordinación cotidiana y la interfaz ciudadana.

1. Organización institucional de las pasantías, estructura y configuración de la Guardia Ambiental

Las pasantías universitarias en la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham se organizan como un dispositivo institucional que articula la normativa municipal con los criterios de selección de la Universidad Nacional de Hurlingham. El acceso se estructura a partir de convocatorias públicas y entrevistas orientadoras que evalúan competencias técnicas, disponibilidad temporal y capacidad de articulación entre estudio y trabajo (Jacinto y Millenaar, 2012). A través de estas instancias, la pasantía se configura como una experiencia de ingreso regulado, en la que los criterios institucionales ordenan la selección y orientan tempranamente la relación entre formación académica y práctica profesional (Adamini, 2014). Los materiales relevados muestran que las estudiantes avanzadas de la Licenciatura en Gestión Ambiental valoran la pasantía como una oportunidad estratégica de inserción profesional, especialmente en trayectorias laborales previas atravesadas por la precariedad o por

experiencias alejadas de su campo de formación.

En este punto, la Guardia de Control Ambiental se configura como una unidad de escala reducida dependiente de la Secretaría de Ambiente, con una división del trabajo claramente delimitada. Su estructura se organiza en tres segmentos: una coordinación general en el ápice estratégico, tres agentes municipales encargados de las tareas operativas de campo y un núcleo técnico de doce pasantes universitarias. Por su tamaño y modalidad de conducción, la organización combina rasgos de estructura simple, basados en la supervisión directa, con lógicas de burocracia profesional, ya que una parte sustantiva de las tareas cotidianas depende de competencias previamente estandarizadas en el ámbito universitario (Mintzberg, 1983).

La composición de género del núcleo técnico constituye un rasgo estructural relevante de esta configuración: las doce pasantes son mujeres de entre 25 y 40 años, estudiantes avanzadas con titulación intermedia. Esta feminización del núcleo técnico se vincula con procesos de profesionalización en ámbitos históricamente masculinizados, como el control territorial, y también visibiliza tensiones ligadas a la transitoriedad laboral, al reconocimiento de la experticia y a la segmentación de roles en el sector público, en línea con estudios que muestran la incidencia de valores ocupacionales, orientaciones relacionales y percepciones de compatibilidad entre trabajo y proyectos de vida en la configuración de trayectorias femeninas en campos técnico-profesionales (Eccles y Wang, 2016; Wang y Kenny, 2014).

La incorporación de pasantes universitarias en la estructura municipal va más allá de una simple transferencia de conocimientos académicos y pone en juego dinámicas complejas en la regulación del trabajo estatal. La autoridad formal concentrada en la conducción se articula con una marcada dependencia del conocimiento técnico que las pasantes despliegan en la dinámica cotidiana de la organización (Fernández, 1993; Morgan, 1990).

Las pasantes ocupan un lugar constitutivo en el funcionamiento técnico de la organización. Su contribución se concentra en tareas de mapeo ambiental, sistematización de información, georreferenciación de puntos críticos, elaboración de informes técnicos y soporte para la gestión de denuncias, es decir, en actividades de traducción entre registros territoriales y formatos de decisión administrativa. En términos organizacionales, estas tareas cumplen funciones cercanas a una tecnoestructura o a un soporte analítico interno, pese al carácter formativo del vínculo y a su adscripción formal como pasantías (Robbins y Judge, 2009).

En este entramado, la articulación con la Universidad constituye un mecanismo de producción de capacidades estatales que amplía la dimensión formativa del acuerdo. A través de las pasantías, la organización incorpora competencias que requerirían perfiles profesionales específicos o procesos de aprendizaje institucional más prolongados. Al mismo tiempo, el dispositivo introduce una tensión organizacional estructural, ya que la Guardia Ambiental sostiene una parte relevante de su capacidad técnica mediante un vínculo transitorio cuya continuidad depende de condiciones institucionales y presupuestarias externas a la propia unidad municipal. Esta forma de ensamblaje resulta consistente con lo observado en otros dispositivos universitarios de pasantías, donde la institucionalización del acceso, la selección y el acompañamiento permiten articular valor formativo e incorporación de capacidades organizacionales, aunque sin traducirse necesariamente en empleo estable.

Desde el punto de vista del control interno, la coordinación general conserva herramientas clásicas de conducción, entre ellas la supervisión directa, el control de informes y el seguimiento digital de denuncias, junto con un régimen diferenciado de retribución y sanciones entre agentes municipales y pasantes. Este esquema refuerza la jerarquía y mantiene una dependencia marcada de los productos

analíticos elaborados por las pasantes, que resultan decisivos para el ejercicio cotidiano del control. Se configura así una relación organizacional particular, caracterizada por una autoridad concentrada en la conducción, una ejecución territorial municipalizada y una capacidad técnica intensiva sostenida por un dispositivo universitario. Esta combinación favorece la respuesta rápida, aunque permanece expuesta a discontinuidades del dispositivo de pasantías y a tensiones asociadas al contrato psicológico formativo (Morgan, 1990).

2. División del trabajo, coordinación cotidiana y producción de evidencia técnica

El funcionamiento cotidiano de la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham se apoya en una división del trabajo diferenciada e interdependiente entre conducción, agentes municipales y pasantes universitarias. Esta organización articula tareas de intervención territorial, procesamiento de información y toma de decisiones administrativas. En ese marco, la coordinación general concentra la planificación y la validación final de las intervenciones, los agentes municipales ejecutan las acciones de control en el territorio y las pasantes de la UNAHUR asumen un papel central en la producción, sistematización y traducción técnica de la información relevada.

Las tareas de las pasantes universitarias se organizan en tres núcleos técnicos diferenciados y articulados entre sí. El primero se vincula con la gestión de denuncias ambientales e incluye la recepción, clasificación y carga de reclamos en los sistemas internos de la Guardia. El segundo corresponde al relevamiento territorial, donde se sistematiza la información producida en campo mediante registros fotográficos, descripciones técnicas y georreferenciación de puntos críticos. El tercero se orienta a la elaboración de informes técnicos que traducen la información relevada en formatos administrativos estandarizados y habilitan la derivación de casos, el seguimiento de intervenciones y el cierre formal de expedientes. En conjunto, estos núcleos conforman una cadena de producción de información central para la trazabilidad de la acción institucional y para la legitimación interna de las decisiones adoptadas.

La articulación entre estos núcleos técnicos se aprecia con claridad en el circuito típico de intervención. El proceso se inicia con la recepción de una denuncia por canales digitales, continúa con la asignación del caso y el relevamiento territorial con registro fotográfico y georreferenciación, y culmina en la elaboración de un informe técnico que se deriva al área competente o habilita el cierre del caso. En ese recorrido, las pasantes sostienen la producción y estandarización de información técnica y convierten demandas ciudadanas heterogéneas en expedientes comparables. La formalización de este circuito opera como mecanismo de control organizacional, porque estabiliza la secuencia de acciones, define qué cuenta como evidencia válida y asegura la acumulación de datos en formatos reutilizables para la gestión (Coriat, 1998).

La coordinación cotidiana entre estos actores combina mecanismos formales e informales. Entre los primeros se cuentan las reuniones periódicas de planificación, la supervisión directa de la coordinación general y el control de productos escritos, especialmente informes técnicos. La comunicación operativa circula, además, a través de canales digitales de mensajería y plataformas compartidas que permiten ajustes rápidos frente a contingencias territoriales. Esta modalidad de coordinación acorta los tiempos de respuesta institucional y refuerza la centralidad de la información técnica elaborada por las pasantes, que articulan el trabajo de campo con la gestión administrativa.

La articulación entre agentes municipales y pasantes organiza una distribución asimétrica de

responsabilidades dentro de una trama de cooperación técnica. Los agentes municipales conservan la autoridad operativa en el territorio y dependen, a la vez, de los insumos elaborados por las pasantes para completar los circuitos administrativos y sostener la coherencia de las intervenciones. Esta interdependencia configura una dinámica organizacional en la que la autoridad formal se articula con una dependencia funcional del conocimiento técnico.

Desde una perspectiva organizacional, la división del trabajo y la coordinación cotidiana muestran que la Guardia de Control Ambiental constituye un dispositivo de producción de conocimiento aplicado asociado al control territorial. La articulación con la UNAHUR sostiene esa capacidad sin traducirse plenamente en empleo estable, lo que introduce una tensión estructural entre eficiencia operativa, formación profesional y sostenibilidad institucional.

3. Interfaz ciudadana, gestión de denuncias y producción de legitimidad pública

La interfaz con la ciudadanía ocupa un lugar central en el funcionamiento de la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham y configura un espacio de articulación entre demandas sociales, prácticas organizacionales y producción de legitimidad institucional. La Guardia se presenta como una ventanilla ambiental municipal que canaliza denuncias, consultas y reclamos vinculados con problemáticas territoriales como residuos, vertidos, ruidos molestos y situaciones de degradación ambiental. A partir de ese vínculo, se organiza un circuito de interacción que transforma reclamos ciudadanos en casos técnicamente procesables.

La gestión de denuncias combina canales presenciales y digitales, entre ellos formularios en línea y redes sociales institucionales. Esta modalidad amplía el acceso ciudadano y reduce barreras de entrada, especialmente en un territorio caracterizado por heterogeneidad social y fragmentación urbana. Al mismo tiempo, incrementa el volumen y la diversidad de la información recibida, lo que exige procedimientos de clasificación, validación y priorización. En ese proceso, las pasantes universitarias cumplen una función clave de mediación entre la demanda social y la respuesta institucional, al ordenar reclamos, identificar recurrencias y traducir mensajes heterogéneos en categorías operativas compatibles con la gestión administrativa.

La dimensión digital intensifica esta dinámica de mediación entre demanda ciudadana y respuesta institucional. La Guardia Ambiental incorpora herramientas de recepción de denuncias, georreferenciación y uso de redes sociales como parte de su interfaz con la ciudadanía. Esta estrategia incrementa la visibilidad de las acciones y acorta los tiempos de respuesta, al tiempo que exige tareas de validación y curaduría de información en las que la capacitación técnica de las pasantes adquiere un papel decisivo. Desde una perspectiva de gestión del conocimiento, la organización produce un archivo técnico y comunicacional que reordena prioridades de intervención, define puntos críticos y sostiene rutinas de seguimiento (Robbins y Judge, 2009).

El proceso de tratamiento de denuncias involucra decisiones organizacionales vinculadas con la definición de qué casos se intervienen, con qué prioridad y bajo qué modalidad. Estas decisiones se construyen a partir de criterios técnicos, disponibilidad operativa y evaluaciones situadas del riesgo ambiental. La producción de datos, mediante registros fotográficos, georreferenciación y elaboración de informes, aporta sustento técnico a esas decisiones y permite ofrecer respuestas justificadas frente a la ciudadanía. De este modo, la interfaz ciudadana contribuye a la construcción de credibilidad institucional a través de procedimientos visibles y documentados.

La utilización de redes sociales introduce una dimensión adicional en la relación con la ciudadanía. Estas plataformas funcionan como canales de comunicación bidireccional que permiten difundir acciones, recibir denuncias y visibilizar intervenciones realizadas. Esta exposición pública refuerza la imagen de una gestión activa y cercana, y al mismo tiempo somete a la organización a lógicas de inmediatez y escrutinio permanente. En ese contexto, la validación de la información y la consistencia de las respuestas adquieren un valor estratégico, ya que errores o demoras pueden erosionar la confianza pública. La participación de las pasantes en la gestión de estos canales resulta central para sostener la coherencia comunicacional al articular saberes técnicos con criterios de comunicación institucional.

Desde el punto de vista organizacional, la interfaz ciudadana cumple una doble función. Por un lado, permite identificar problemáticas emergentes y territorios críticos, alimentando la planificación de operativos y la asignación de recursos. Por otro, actúa como un mecanismo de rendición simbólica de cuentas, en la medida en que la ciudadanía puede observar la trazabilidad de sus reclamos y la existencia de respuestas institucionales. Esta doble función refuerza el carácter de la Guardia Ambiental como dispositivo de proximidad estatal, donde la legitimidad se vincula con la capacidad de procesar demandas y producir respuestas visibles.

La centralidad de la interfaz ciudadana también pone de relieve tensiones inherentes al modelo organizacional. El aumento de denuncias y expectativas sociales convive con capacidades operativas limitadas, lo que exige administrar frustraciones y establecer límites de intervención. En este escenario, la estandarización de procedimientos y la producción de evidencia técnica cumplen una función amortiguadora al permitir explicar decisiones y justificar prioridades. La Guardia Ambiental se configura, así como un espacio de mediación entre ciudadanía y Estado municipal, donde la gestión de denuncias organiza el trabajo interno y contribuye activamente a la construcción de legitimidad pública y a la definición del alcance de la política ambiental local.

DISCUSIÓN

La experiencia de la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham permite discutir, desde un caso situado, las condiciones en que se configuran dispositivos organizacionales híbridos en la gestión ambiental local, particularmente cuando su funcionamiento se apoya de manera estructural en pasantías universitarias. Los resultados muestran que la articulación entre municipio y universidad constituye un mecanismo de formación práctica y un modo específico de producción de capacidades estatales, donde la experticia técnica provista por estudiantes avanzadas resulta central para sostener circuitos de intervención, registro y legitimación pública. Esta constatación desplaza la mirada desde la pasantía entendida como experiencia formativa individual hacia la pasantía concebida como componente organizacional que redefine la estructura y los límites de la acción pública local (Mintzberg, 1983).

Desde una perspectiva organizacional, la Guardia Ambiental combina rasgos de estructura simple, asociados a la centralización de la autoridad y a la supervisión directa, con elementos propios de una burocracia profesional, en la medida en que la coordinación cotidiana depende de saberes estandarizados adquiridos fuera de la organización. Esta combinación configura una modalidad eficaz en contextos de alta demanda y recursos limitados, aunque introduce una dependencia estructural respecto de un dispositivo formativo transitorio. La capacidad de producir evidencia técnica, gestionar denuncias y sostener la interfaz ciudadana se apoya en un vínculo no permanente, lo que

tensiona la sostenibilidad institucional del modelo y expone a la organización a discontinuidades asociadas a cambios presupuestarios, normativos o políticos (Morgan, 1990).

La información técnica constituye un eje central de esta configuración organizacional. A través de la estandarización de formatos y procedimientos, la Guardia Ambiental transforma demandas sociales heterogéneas en objetos de gestión comparables y refuerza la capacidad de justificar decisiones frente a otras áreas municipales y frente a la ciudadanía. En ese proceso, las pasantes ocupan una posición clave como mediadoras entre territorio, conocimiento técnico y administración, lo que profundiza su centralidad organizacional más allá de su *estatus* formativo (Robbins y Judge, 2009).

La interfaz ciudadana refuerza esta lógica y la complejiza. La ampliación de canales de denuncia y el uso intensivo de redes sociales incrementan la visibilidad de la acción estatal y fortalecen la percepción de cercanía institucional, a la vez que introducen lógicas de inmediatez y exposición pública que presionan sobre la organización. La Guardia Ambiental debe intervenir, mostrar y justificar sus acciones, lo que refuerza la relevancia de la producción de evidencia técnica y de la consistencia comunicacional. Esta dinámica pone de relieve que la legitimidad de la gestión ambiental local se construye tanto en el territorio como en el plano simbólico y comunicacional (Morgan, 1990).

En este marco, la experiencia de pasantía puede leerse como una bisagra entre formación universitaria, profesionalización temprana e inserción laboral proyectada. La reconstrucción institucional del dispositivo muestra que la pasantía ofrece un espacio de aprendizaje intensivo, articulado con problemas territoriales concretos y con tareas técnicamente relevantes dentro de la organización, lo que refuerza su valor formativo y su potencial como instancia de reconocimiento profesional. Esa experiencia se desarrolla, sin embargo, bajo un vínculo transitorio cuya continuidad depende de condiciones externas a la propia unidad municipal, de modo que la profesionalización temprana convive con incertidumbres sobre estabilidad, reconocimiento y consolidación de trayectorias. Esta tensión adquiere una densidad particular en un núcleo técnico compuesto exclusivamente por mujeres, donde la ampliación de oportunidades de inserción en un ámbito históricamente masculinizado se enlaza con formas inestables de incorporación al trabajo calificado y con interrogantes persistentes sobre segmentación de roles y reconocimiento de la experticia (Fernández, 1993).

La discusión del caso permite problematizar los alcances y límites de los modelos de gestión ambiental local apoyados en articulaciones entre universidad y Estado. Estos modelos amplían capacidades técnicas, favorecen la formación situada y fortalecen la legitimidad pública de la acción estatal, aunque también desplazan hacia dispositivos formativos funciones estructurales para la organización. Esta tensión exige pensar políticas institucionales que reconozcan la centralidad de la experticia producida, garanticen condiciones de estabilidad progresiva y eviten que la eficiencia operativa repose de manera permanente sobre vínculos transitorios. La Guardia de Control Ambiental de Hurlingham se presenta, en este sentido, como una experiencia organizacional donde se condensan debates clave sobre gestión pública local, formación universitaria y justicia organizacional en contextos de alta demanda territorial (Mintzberg, 1983).

La experiencia de la Guardia de Control Ambiental de Hurlingham presenta una singularidad analítica relevante al contrastarse con modalidades más extendidas de articulación entre universidades y gobiernos locales en América Latina. En la región, la literatura sobre capacidades institucionales y reformas del sector público ha identificado, en contextos de restricción presupuestaria y congelamiento de vacantes en el empleo estatal, distintas formas de vinculación entre saber académico y gestión pública local (Cunill-Grau, 2014). Entre ellas se destacan, por un lado, los

esquemas de consultoría técnica externa, documentados en distintos municipios de Brasil y Colombia, en los que las universidades producen diagnósticos ambientales y auditorías especializadas sin incorporarse de manera estable a la rutina burocrática municipal (Cardozo, 2018). Por otro lado, se observan dispositivos de observación o procesamiento de demandas socioambientales, frecuentes en experiencias metropolitanas de México, donde el conocimiento experto opera como instancia de apoyo o validación de la fiscalización estatal (Cabrerero Mendoza, 2005).

En Hurlingham, el dispositivo formativo articulado con la UNAHUR ocupa un lugar constitutivo dentro del núcleo técnico cotidiano que sostiene la operatoria de la dependencia. Esta especificidad permite observar con particular nitidez cómo la articulación entre universidad pública y municipio puede convertirse en una forma situada de producción de capacidades estatales, en la que gestión ambiental de proximidad, formación profesional y feminización de la experticia técnica se enlazan de manera directa. El caso resulta especialmente fértil para discutir, desde una perspectiva organizacional situada, los alcances y tensiones de estos dispositivos en términos de sostenibilidad institucional, reconocimiento profesional y justicia organizacional en contextos locales del Sur global (Mintzberg, 1983; Segato, 2015).

Este estudio presenta algunas limitaciones que conviene explicitar. En primer lugar, se trata de un análisis de caso único situado en un municipio específico del conurbano bonaerense, por lo que sus hallazgos no son generalizables en términos estadísticos a otras experiencias de gestión ambiental local. En segundo lugar, el corpus de entrevistas procesado para este trabajo se concentró en actores de conducción y articulación institucional, lo que permite reconstruir con claridad la lógica organizacional del dispositivo, aunque deja fuera otras perspectivas relevantes, entre ellas las de las propias pasantes. En tercer lugar, el análisis se apoya en documentación institucional e insumos producidos por la propia organización, lo que ofrece un acceso relevante a la estructura formal y al circuito operativo, aunque también puede introducir sesgos ligados a la selección, disponibilidad y visibilidad de la información.

CONCLUSIONES

Los hallazgos del artículo obligan a reconsiderar el lugar de las pasantías en la gestión ambiental local. En la experiencia analizada, las pasantías organizan capacidades estatales concretas, especialmente en la producción de datos y en la estabilización de circuitos de intervención. El punto analítico más sensible pasa por la naturalización de esa centralidad técnica sin mecanismos institucionales equivalentes de reconocimiento y sostenibilidad.

En la Guardia Ambiental, la eficacia operativa observada se explica por una articulación institucional específica: conducción centralizada, ejecución territorial municipal y soporte técnico anclado en formación universitaria. Ese ensamblaje favorece la respuesta rápida y la trazabilidad de las intervenciones, aunque su estabilidad depende de un vínculo transitorio que la organización no controla plenamente. Esta dependencia vuelve visible una tensión estructural entre capacidad estatal local y dispositivos formativos, que se expresa en el sostenimiento cotidiano de funciones técnicas relevantes sin traducción directa en estabilidad laboral.

Los informes, registros y sistemas de georreferenciación ordenan la acción estatal, legitiman decisiones y construyen credibilidad frente a la ciudadanía. En este proceso, las pasantes ocupan una posición central como mediadoras entre territorio, conocimiento técnico y administración pública. El reconocimiento de esta centralidad resulta clave para comprender tanto el funcionamiento efectivo de

la Guardia Ambiental como las tensiones que atraviesan su sostenimiento, en la medida en que capacidades críticas descansan en vínculos formativos de carácter transitorio.

La experiencia de pasantía puede leerse, en este marco, como una bisagra entre formación universitaria, profesionalización temprana e inserción laboral proyectada. La articulación entre aprendizaje intensivo, tareas técnicamente relevantes e intervención territorial refuerza el valor formativo del dispositivo y su potencial como instancia de reconocimiento profesional. Esa experiencia se desarrolla bajo un vínculo transitorio cuya continuidad depende de condiciones externas a la propia unidad municipal, de modo que la profesionalización temprana convive con incertidumbres sobre estabilidad, reconocimiento y consolidación de trayectorias.

La dimensión de género atraviesa de manera decisiva este escenario. La feminización del núcleo técnico basado en pasantías amplía oportunidades de acceso a ámbitos de gestión ambiental históricamente masculinizados y, al mismo tiempo, expone la persistencia de formas inestables de incorporación al trabajo calificado. La experiencia analizada muestra que la ampliación del acceso no garantiza por sí misma la consolidación de trayectorias profesionales estables ni el reconocimiento pleno del trabajo técnico realizado, lo que plantea interrogantes relevantes sobre las modalidades contemporáneas de profesionalización femenina en el sector público local.

El caso estudiado permite comprender cómo dispositivos pensados originalmente como herramientas formativas pueden convertirse en soportes centrales de la acción pública local en contextos de restricción estructural. En este sentido, el aporte del artículo reside en ofrecer una lectura organizacional e institucional de las pasantías, capaz de mostrar sus alcances en términos de formación situada y ampliación de capacidades estatales, así como sus límites en materia de sostenibilidad y justicia organizacional.

La experiencia analizada permite afirmar que la articulación entre universidad pública y municipio amplía capacidades de gestión ambiental local y habilita una forma de cooperación institucional territorialmente situada, en la que producción de conocimiento, formación profesional e intervención pública se potencian mutuamente. La Guardia de Control Ambiental de Hurlingham condensa, de este modo, debates centrales sobre gestión ambiental local, universidad pública y producción de capacidades estatales en gobiernos municipales de escala reducida.

Queda abierta, para futuras investigaciones, la indagación sobre la sostenibilidad de este modelo ante cambios de gobierno local y sobre las trayectorias sociolaborales de las pasantes una vez concluida su experiencia formativa.

Referencias

- Adamini, M. (2014). Formaciones precarias en el Estado: la pasantía universitaria como dispositivo pedagógico de control laboral. *Trabajo y Sociedad*, (22), 161-173. ↑ ↑
- Cabrero Mendoza, E. (2005). *Acción pública y desarrollo local*. Fondo de Cultura Económica. ↑ ↑
- Cardozo, M. (2018). Descentralización ambiental y capacidades estatales en los gobiernos locales de América Latina. *Revista de Gestión Pública*, 7(2), 185-212. ↑ ↑
- Coriat, B. (1998). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI Editores. ↑ ↑
- Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y Política Pública*, 23(1), 5-46. ↑ ↑
- De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*. Siglo XXI Editores. ↑ ↑
- Eccles, J. y Wang, M.-T. (2016). What motivates females and males to pursue careers in mathematics and science? *International Journal of Behavioral Development*, 40(2), 100-106. <https://doi.org/10.1177/0165025415616201> ↑ ↑
- Fernández, A. (1993). *La mujer de la ilusión: Pactos y contratos entre hombres y mujeres*. Paidós. ↑ ↑
- Jacinto, C. y Millenaar, V. (2012). Los nuevos saberes para la inserción laboral: Formación para el trabajo con jóvenes vulnerables en Argentina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 17(52), 141-166. ↑ ↑
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall. ↑ ↑
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Alfaomega. ↑ ↑
- Quijano, A. (2019). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. *Espacio Abierto*, 28(1), 255-301. ↑ ↑
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación. ↑ ↑
- Segato, R. (2015). *La crítica de la colonialidad en ocho ensayos: y una antropología por demanda*. Prometeo Libro. ↑ ↑
- Wang, M.-T. y Kenny, S. (2014). Gender differences in personal aptitudes and motivational beliefs for achievement in and commitment to math and science fields. En I. Schoon y J. Eccles (Eds.), *Gender differences in aspirations and attainment: A life course perspective* (pp. 266-284). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139128933.017> ↑ ↑