

PROPUESTA INTEGRAL PARA LA CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE ASISTENCIA,  
GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y GERENCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE I+D+T:  
UVT-UNLP?

ÍNDICE

**Introducción**

Marco teórico

Contexto Nacional.

Contexto Institucional.

**Las Unidades de Vinculación Tecnológica y las Universidades Nacionales.**

**Articulación con el Sistema Científico y Tecnológico.**

**Adaptabilidad jurídica, financiera y política para su implementación.**

**Potencialidades y limitaciones.**

**Conclusiones.**

**Bibliografía**

## **Introducción**

### **Marco teórico**

El presente trabajo aporta a la discusión y análisis de la posibilidad de sinergizar los procesos de investigación, transferencia e Innovación desde el sistema científico tecnológico, específicamente desde la Universidad Nacional de La Plata -en adelante UNLP- hacia potenciales demandantes. Es sin embargo imperioso destacar, que estas líneas se desarrollan dentro de un contexto, no se analiza en profundidad la historicidad precedente, aunque se realiza en pleno conocimiento que al menos en las últimas dos décadas se han puesto en tensión modelos que difirieron notablemente en su visión de la vinculación sistema científico/empresa en general y universidad/empresa en particular.

Las universidades argentinas han puesto en marcha diferentes estrategias y modalidades para relacionarse con el medio socio-productivo a efectos de aplicar y divulgar el conocimiento generado a partir de los avances científico tecnológicos promoviendo el interés y participación de los diferentes actores en actividades socio-productivas (Hernandez, 2016). En este sentido, la UNLP en su Plan estratégico se propone protagonizar desde un lugar de máxima jerarquía nacional, la producción de conocimientos a través de la investigación, reafirmando en el plano internacional, consolidando su actuación en la vinculación y transferencia de esos conocimientos al Estado, a los sectores productivos y a la Sociedad Civil, fortaleciendo a la extensión universitaria como práctica integradora y formativa con profunda vocación solidaria e impulsora del desarrollo cultural y artístico de la sociedad, y constituyéndose en una organización moderna, dotada de la tecnología, la infraestructura y del capital humano adecuados para respaldar el proceso de transformación en marcha (Tauber 2018). Kababe (2010) plantea a la vinculación entre el sistema científico tecnológico y el empresarial como un mecanismo trascendental en pos de la construcción de una sociedad del conocimiento. Frente a la demanda impuesta por la “sociedad del saber” de innovar productivamente, los avances generados por el primero de estos sistemas requieren un nexo o inter-fase para ser aprovechados por el segundo. Resalta la necesidad de la existencia de altos niveles de articulación entre los sectores. El

beneficio sería para ambas partes. Para el sistema CyT, representaría una nueva fuente de recursos -también es un beneficio desde la idea lograr reducir la dependencia de financiación a través de los organismos internacionales de crédito-, mientras que para el sector empresarial estaría dado por la posibilidad de acceder a investigación y desarrollo con el objeto de agregar conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y procesos.

En este contexto, como ha desarrollado Hernandez (2016) se vuelve imprescindible el papel social que las universidades juegan como productores y transmisores de conocimientos, así como el de actores intervinientes en el denominado modelo de la “triple hélice” (Viale & Chiglione, 1998) establecido con el fin de forjar el vínculo y la interrelación entre el Estado, el sector productivo e industrial y las instituciones de educación superior. En el mismo sentido, Hurtado (2019), plantea que el sistema de CyT debería tener la capacidad de superar auto-representaciones y mecanismos de reproducción que el mismo sector ha generado a lo largo de su evolución -en gran medida una consecuencia de una imitación simplificada- de los sectores de CyT de países centrales. En especial, el subsector de la ciencia académica debe superar el mito liberal fundado en una concepción meritocrática individualista que reclama libertad de investigación y libre competencia en “el mercado de las ideas”, mientras que alguna “mano invisible” se encargaría de conectar el conocimiento así producido con las necesidades de la sociedad y el país.

La sanción , en 1990 y su promulgación en 1992, de la Ley N° 23877, de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica, se constituyó en uno de los hechos de mayor relevancia y marcó un punto de inflexión en la política pública nacional, convirtiéndose en la Ley con mayor impulso en esta materia.

En parte, la prosecución de los objetivos implícitos que se desprenden de los párrafos precedentes, han sido abordados además mediante la definición de áreas prioritarias y/o estratégicas para la promoción de la investigación científica. Un detalle de éstas puede obtenerse de Rovelli (2014) y Porta & Lugones (2011), así como la creación de organismos y programas específicos. Por nombrar algunos, la introducción de las nociones de “Innovación” y de “Sistema Nacional de

Innovación” (SNI), la creación de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y el Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT); el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT); y el Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC). Según Rovelli (2014) la continuidad de políticas vinculadas a la Innovación, refuerza la propuesta de ligar dicha noción con la apropiación social del conocimiento científico, a lo que se agrega la definición de prioridades y orientaciones estratégicas.

Los documentos Bases para un Plan Estratégico de Mediano Plazo en Ciencia, Tecnología e Innovación (SECYT, 2005) y el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación “Bicentenario” (2006-2010) se inscribieron en esta tendencia.

Así, surgen algunos instrumentos de financiamiento desarrollados por la ANPCyT, entre los que se encuentran los Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados (PICTO) y más tarde la línea Proyectos Áreas Estratégicas (PAE). El Consejo Universitario Nacional (CIN) junto con la ANPCyT, lanzó los Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados (PICT-O-CIN), durante dos convocatorias. La creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCyT), la focalización de las políticas públicas de CyT cobra mayor relevancia (Rovelli, 2014). El MINCyT propone “fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, impulsando la innovación del sector productivo para la inclusión social y el fortalecimiento del Estado” a través del desarrollo de una cultura emprendedora y de la innovación -Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Argentina Innovadora 2020-. Asimismo existen y/o existieron numerosos programas de orientación adicionales que involucraron tanto al MINCyT, la ANPCyT, el CONICET y las UUNN. Un detalle de los mismos y sus alcances puede verse en Rovelli (2014).

Las diferentes estrategias de articulación antes señaladas han sido utilizadas en el ámbito de la UNLP y un detalle de las mismas puede encontrarse en el Informe de Autoevaluación Institucional 2020. Sin embargo, cuando se analiza las estructuras burocráticas actuales - económico-financiero, legal y técnico, etc.-, puede

suponerse que las mismas, al no ser concebidas desde la óptica que presupone el enfoque particular de la gestión de vinculación, podrían no poseer la capacidad de respuesta necesaria para el desarrollo oportuno de las acciones pertinentes a la incubación de emprendimientos productivos y/o de servicios en el ámbito de la UNLP. En este sentido, en el país y a partir de la Ley 23.877 del año 1990 se dispuso la creación de las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT), definiéndolas como estructuras de inter-fase entre el sector productivo y el sistema científico-tecnológico. Tanto la ley N° 23.877 como su Decreto Reglamentario mencionan pautas relacionadas con la creación de estas entidades. Hasta el año 1995, las UVT funcionaban fuera del ámbito de las Universidades Nacionales. A partir de ese año, se introduce una nueva modalidad en la figura de las UVT, a través de la Ley 24.521/95 de Educación Superior, Régimen Económico Financiero de las Universidades Públicas. Esta Ley establece que las universidades públicas pueden constituir personas jurídicas de derecho público o privado, o participar en ellas, no requiriéndose adoptar una forma jurídica diferente para acceder a los beneficios de la Ley 23.877. Asimismo, se establece que el Estatuto y Reglamentación propios de cada Universidad, deben establecer el marco legal y administrativo de las actividades que competen a la vinculación tecnológica (Kababe, 2010). Lo antedicho, invita a la realización de un trabajo que, bajo los preceptos de la planificación estratégica, indague sobre las posibilidades de instauración en el ámbito de la UNLP de una UVT, que facilite y haga nítidos los procesos de vinculación y transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos que redunden en la oferta de las capacidades científico-tecnológico-artísticas que posee la UNLP, al servicio del desarrollo regional.

## Contexto Nacional.

En la sección anterior se realizó un resumen de acciones referentes a la vinculación, realizadas tanto por el gobierno nacional como por el sistema científico-tecnológico. Para el abordaje en particular de la temática planteada en el presente trabajo es pertinente además mencionar algunas particularidades.

Las Universidades Nacionales que conforman el Sistema Universitario Nacional poseen normativas referentes a la transferencia y/o vinculación tecnológicas con características propias y con algún grado de articulación, sustentadas por organismos y políticas públicas, y han mostrando un crecimiento de la actividad en los últimos años, con distintos niveles de éxito, en cuestiones tales como gestión de la transferencia de tecnología y gestión de la propiedad intelectual y en la institucionalización de estas prácticas en el seno de las mismas.

La consolidación institucional de las áreas de vinculación tecnológica de las universidades, encontró su espacio en el área de Vinculación Tecnológica en el ámbito del Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA), Secretaría de Políticas Universitarias. Este programa contó con una línea específica de fortalecimiento de redes interuniversitarias. Esta red de carácter cooperativo, fue concebida como forma de colaboración asociativa y horizontal entre instituciones universitarias, o entre ellas y los sectores públicos y privados. Al favorecer estructuras más flexibles, las redes permiten extender y diversificar actividades, experimentar nuevos desarrollos y compartir riesgos, potenciando los propios perfiles de cada institución universitaria y generando a la par la provisión de nuevos servicios y competencias, antes fuera de su alcance individual, como consecuencia de la sinergia producida.

En noviembre del 2006 el PPUA, realizó una primera Convocatoria de Proyectos de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias. Producto de esta convocatoria, en el 2007 se financiaron ochenta y dos (82) proyectos que articularon a las universidades argentinas con más de 150 instituciones científicas y universitarias de 30 países.

En septiembre del 2007 el programa realizó la Convocatoria de Proyectos de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias II; se presentaron más de 200

proyectos de los cuales se financiaron 89, los que durante el 2008 desarrollaron actividades con 156 universidades e instituciones científicas de 22 países. La Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES) celebrada del 4 al 6 de junio del 2008 en Cartagena de Indias (Colombia) bajo los auspicios de IESALC-UNESCO destacó la importancia de la construcción de redes, dedicándole un apartado específico en la Declaración Final, donde se afirma que: *"es mediante la constitución de redes que las instituciones de educación superior de la región pueden unir y compartir el potencial científico y cultural que poseen para el análisis y propuestas de solución a problemas estratégicos"*

En agosto del 2008 se realizó la Convocatoria de Proyectos de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias III; se presentaron 230 proyectos de los que fueron aprobados 92, articulando con 140 instituciones de 20 países, que ejecutaron sus actividades durante el 2009.

Desde hace más de quince años y en el ámbito de la educación superior, se plantea la discusión referente al rol de la universidad en la recuperación de la Nación. Esto lleva a la reflexión desde la SPU sobre una segunda cuestión, que interroga sobre qué debe cambiar en el sistema universitario para poder acompañar al Estado y la Sociedad, en las tareas de recomposición económica y social que se perfilan como imprescindibles (Lombera & Iglesias, 2009). Asimismo, tal como es desarrollado por Hernandez (2016), en el plano del Sistema Nacional de CyT, la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT) en 2007, estableció la reorganización de la estructura política en materia de Ciencia y Tecnología. Fue la primera vez que el área de Ciencia y Tecnología conforma un Ministerio, brindándole mayor representación y relevancia dentro del Estado Nacional. Tuvo como misión orientar la ciencia, la tecnología y la Innovación al fortalecimiento de un modelo productivo que genere mayor inclusión social y mejore la competitividad de la economía argentina, bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo. El organismo fue creado con el fin de incorporar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo económico y social del país. Este objetivo exigió una serie de innovaciones con respecto a la

estructura organizacional y los instrumentos de financiamiento de forma tal de poder implementar políticas a través de acciones deliberadas. Entre las líneas de acción centrales de este Ministerio encontramos promover el crecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación a través de la vinculación los sistemas académico y productivo para generar consorcios público–privados; y solucionar la brecha de las grandes ciudades y el interior del país a través de líneas de financiamiento. Entre las políticas de articulación descritas por el Ministerio, cabe destacar la referida a Ciencia y Empresa. El Ministerio fomentó la articulación de las capacidades de los centros de producción de conocimiento con el sector empresario. Del mismo modo, el CONICET, las universidades y otras instituciones del sistema actuaron como unidades de enlace por medio de sus Oficinas de Vinculación y Transferencia de Tecnología. El Ministerio brindó apoyo para el fortalecimiento de estas oficinas a través de la capacitación de sus recursos humanos y diseñando políticas e instrumentos orientados a la protección de resultados de I+D por medio de Derechos de Propiedad Intelectual y en la valuación y comercialización de dichos activos intangibles.

En el ámbito del Ministerio inicialmente y luego en el de la SPU, el Programa de Vinculación Tecnológica en las Universidades, desarrolló importantes acciones que tuvieron como resultado la creación de áreas específicas en todas las universidades, como así también la adopción de metodologías de encuentros sectoriales de vinculación tecnológica y programas de desarrollo de vocación emprendedora (Lombera & Iglesias, 2009).

A su vez, recordamos que a mediados del año 2002 se pone en marcha el Área de Vinculación Tecnológica en la Dirección Nacional de Coordinación Institucional, Evaluación y Programación Presupuestaria, en el ámbito de la Secretaría de Políticas Universitarias, que comienza sugestión con un planteo inicial de situación de emergencia y orientando sus decisiones en ese sentido.

En este contexto, se consideraron algunas premisas y una de ellas planteó la necesidad de fortalecer la extensión universitaria y la vinculación tecnológica desarrollada por las universidades, con la clara intención de que esta última tomara identidad propia en este espacio institucional, superando la discusión



sobre el área donde se desarrolla y capitalizando la experiencia, empuje y trabajo de las personas que realizan la tarea.

Para la realización de los objetivos perseguidos, no se contaba con ninguna herramienta, salvo las capacidades de las universidades y de los actores involucrados en la actividad. Y complementariamente, existía la posibilidad de generar espacios de intercambio entre las universidades, que permitieran el enriquecimiento y la consolidación institucional de las áreas pertinentes (Lombrera & Iglesias, 2009).

Es decir, desde hace casi dos décadas (salvo el debilitamiento producido en el interregno del gobierno del período 2015-2019), se cuenta con convocatorias destinadas al financiamiento de proyectos, que destinan fondos para el desarrollo y/o fortalecimiento de la capacidad de gestión del área de vinculación tecnológica de las universidades nacionales. Los ejes de acción principales del Área de Vinculación Tecnológica se identifican en la generación de ámbitos de encuentro y formación, con la premisa que la universidad es un actor clave en el desarrollo económico y por ello es necesario promover las relaciones con el sector productivo; en convocatorias destinadas al financiamiento de proyectos para el fortalecimiento y/o desarrollo de la capacidad de gestión del área de vinculación tecnológica de las universidades nacionales; y en la promoción y participación en la Red de Vinculación Tecnológica de Universidades Nacionales (RedVITEC). Las Universidades Nacionales Argentinas, han reglamentado las actividades de Transferencia y Vinculación Tecnológica en el marco de sus autonomías y teniendo en cuenta sus políticas de vinculación con el medio social y productivo. El trabajo en red de las distintas Oficinas de Vinculación Tecnológica de las Universidades y el Área de Vinculación Tecnológica de la SPU, permitió un trabajo de “Relevamiento y análisis comparativo de las normativas de servicios tecnológicos a terceros de las Universidades Nacionales” llevado adelante por un equipo técnico de la Universidad Nacional de Entre Ríos y un relevamiento de las normativas sobre Propiedad intelectual e industrial, llevado adelante por la UNLP. Se pudo identificar que en las 43 Universidades e institutos relevados las características, objeto y alcance de las normativas, mayoritariamente expresan:

*“Ejecutar a través de sus dependencias académicas y/o sus Unidades Ejecutoras actividades de transferencia/servicios a terceros al medio social y productivo”*, con aspectos particulares en dichas normativas que destacan el financiamiento total o parcial de terceros; la limitación de no competir con profesionales que se desempeñan en forma independiente; que involucren trabajos que no sean resueltos por el medio profesional y técnico; que no interfieran con las tareas docentes y los planes de investigación; que los trabajos tengan nivel técnico y científico acorde con el prestigio y propósito de esta casa de altos estudios; que los mismos se desarrollen en el marco de convenios, contratos, acuerdos, órdenes de compra, ventas directas (Lombera & Iglesias, 2009).

La mayoría de las normativas permiten participar de los equipos de trabajos a docentes-investigadores, Nodocentes, estudiantes, graduados y profesionales externos.

En la asociación que se ha establecido entre la SPU, que actúa como Secretaría Técnica Estable de la Comisión Ejecutiva de la RedVITEC y la misma, se puede mencionar una serie de trabajos articulados, que son posibles gracias a la cooperación que ofrecen las distintas universidades en pos de un accionar que tiende a identificar y resolver las problemáticas comunes con que se enfrentan las oficinas de vinculación tecnológica. La Universidad Nacional de La Plata, dentro de la red, ha participado activamente en la elaboración de una Base de Datos de Oferta Tecnológica que tiene como objetivo contribuir a armonizar la oferta tecnológica de las Universidades Nacionales. La UNLP en conjunto con la UNL ha trabajado también en el relevamiento y análisis sobre Normativas de Servicios a Terceros y de Propiedad Intelectual, con el objetivo de brindar información sistematizada sobre las distintas normativas y aspectos jurídicos involucrados.

## Contexto Institucional.

Tal como se expresa en el Informe de Autoevaluación Institucional 2020; para la UNLP la Investigación, el Desarrollo y la Transferencia (I+D+T) de conocimientos constituyen un mandato estatutario. Como universidad pública considera una obligación promover la actividad en I+D y ponerla al servicio del país, procurando el apoyo a la investigación básica, pero también promoviendo líneas orientadas a la sustentabilidad y crecimiento productivo, social y ambiental, asegurando que la pertinencia y relevancia de los conocimientos contribuyan al progreso colectivo, tal como es explicitado por su Estatuto (artículos 1º y 15º). Los alcances de la Transferencia están explicitados en el artículo 16 del Estatuto aprobado en 2008. A lo largo de su historia, la UNLP ha logrado una destacable jerarquía a través de la labor ininterrumpida de sus docentes-investigadores, acompañada de políticas activas de promoción de lo producido. Los proyectos dirigidos a la Transferencia en áreas de vacancia y en temas prioritarios son abordados mediante programas especiales, que promueven el trabajo interdisciplinario y la atención a demandas y necesidades de actores externos. La aplicación de las políticas e instrumentos relacionados con la Investigación, el Desarrollo y la Transferencia son compartidas por la Secretaría de Ciencia y Técnica y la Secretaría de Vinculación e Innovación Tecnológica desde la creación de ésta en la gestión 2018-2022. Dichas Secretarías trabajan conjuntamente en la identificación, obtención y adaptación de nuevos desarrollos y tecnologías, profundizando la relación e interacción de los equipos de I+D de la UNLP con sectores socio-productivos públicos y privados.

En particular la Secretaría de Vinculación e Innovación Tecnológica, tiene como objetivos principales:

- Participar en la determinación y elaboración de políticas, coordinación y supervisión de las acciones de Vinculación e Innovación tecnológica en el ámbito de la Universidad.
- Articular con los organismos de la Provincia y la Nación las políticas de Vinculación, Innovación y Transferencia en los sectores productivos y sociales.

- Ocuparse de las gestiones para acrecentar las relaciones de la Universidad con los organismos de promoción regional, nacional e internacional en temáticas relacionadas con el emprendedurismo y generación de *start-up* y *spin-off*.
- Promover la puesta en marcha de los diferentes programas y metas de Cooperación, Vinculación y Transferencia con los principales focos productivos de la región: sector de energía, agroecología, industria TIC e industrias culturales.
- Incentivar la vinculación con el Estado, el sector productivo y el conjunto de la sociedad civil y generar procesos de Innovación Científica y Tecnológica que permita el crecimiento sustentable teniendo en cuenta el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.
- Fomentar la participación y organización de competencias de Innovación Tecnológica, tales como UNIDEA, 24 Horas de Innovación y otras.
- Generar una agenda de actividades interdisciplinarias, como, por ejemplo: Innovación Tecnológica en Educación, Arte y Tecnología e Innovación Tecnológica aplicada a la Salud.
- Establecer, junto a las Unidades Académicas, canales de comunicación con los profesionales universitarios a fin de generar sinergias y actividades conjuntas para mejorar la calidad de vida y promover emprendimientos sociales y productivos.
- Difundir a las diferentes unidades, a través de los canales correspondientes, toda información vinculada a actividades de Transferencia, Vinculación, emprendedurismo, ODS e Innovación.
- Consolidar la vinculación interuniversitaria y con el sector productivo, promover la formación de redes y consorcios.

Bajo la órbita de esta Secretaría, se encuentra la Prosecretaría de Vinculación Tecnológica, cuya misión es propiciar la vinculación y la transferencia tecnológica de la UNLP con el sector productivo, la gestión pública y la sociedad en general, propender al establecimiento de estrategias de innovación como herramientas de cambio social y productivo y fomentar el potencial emprendedor de los miembros

de la comunidad universitaria. Esta Prosecretaría es la responsable de desarrollar y ejecutar la política de vinculación institucional por medio de la transferencia de conocimientos puestos a disposición de las demandas de la sociedad, del cuidado del medio ambiente, acompañando el desarrollo tecnológico, la asistencia técnica y las manifestaciones culturales, así como brindar las respuestas que las organizaciones de la sociedad civil, el sector empresario y la administración estatal requieren. Asimismo, busca fomentar el potencial emprendedor de los miembros de la comunidad universitaria. Tiene como misión estimular la vinculación científico-académico-tecnológica con énfasis en la integración de graduados en ella. El marco conceptual admite la concepción de la vinculación en diferentes dimensiones y con diversos sectores, público, privado y tercer sector. Lo antedicho se materializa en la ejecución de las siguientes acciones:

- Fomento de actividades de vinculación y transferencia tecnológica en el ámbito de la UNLP.
- Organización de encuentros sobre emprendedorismo, innovación, vinculación y transferencia tecnológica.
- Implementación de estrategias de mejoramiento de los sistemas de calidad de los Laboratorios, Centros e Institutos de la UNLP.
- Acompañamiento a los centros de investigación de la UNLP que prestan servicios en la tramitación de Certificaciones de Calidad.
- Diseño de estrategias pertinentes para la creación de *Start-up* y *Spin-off*.
- Generación espacios de gestión que establezcan estrategias amigables con el ambiente.
- Impulso a la participación de la UNLP en concursos y eventos de emprendedorismo, innovación, vinculación y transferencia tecnológica.
- Preside la Incubadora MINERVA de Emprendimientos de la UNLP.
- Participación de las redes nacionales e internacionales de emprendedorismo, innovación, vinculación y transferencia tecnológica.

En particular, se pretende mediante la búsqueda y recepción permanente de oportunidades y necesidades de los diferentes sectores precitados, en conjunto

con emprendedores, proyectos tecnológicos, fuentes de financiamiento y la generación de empresas de base tecnológica con anclaje en la UNLP.

Por otro lado, la Dirección de Asuntos Municipales (DAM), también bajo la órbita de la Secretaría de Vinculación e Innovación Tecnológica, promueve la articulación con organizaciones gubernamentales y da respuesta a las demandas de asistencia técnica y capacitación de los gobiernos municipales y organismos públicos. Intervienen en la generación y aplicación de políticas en ciencia y técnica, también la Dirección de Propiedad Intelectual (DPI), la Comisión de Investigaciones Científicas y Tecnológicas del Consejo Superior (CICyT) -que asesora al mismo en la materia y está integrada por consejeros superiores de todos los estamentos-, y la Comisión de Investigaciones de la Universidad (CIU) que tiene entre sus funciones proponer al Consejo Superior y a la Presidencia los lineamientos de las políticas de ciencia y técnica y está integrada por un/a Presidente, el Secretario de Ciencia y Técnica, un/a representante de cada Unidad Académica, el/la Presidente de la CICyT y tres consejero/as superiores miembros de la CICyT.

Además, la UNLP participa del Observatorio de más de 170 Indicadores Económicos Municipales coordinado por la Red RUNBO (Red de Universidades Nacionales de la provincia de Buenos Aires).

Debe señalarse que la transferencia efectiva de los productos de la investigación no resulta sencilla y requiere de esfuerzos adicionales. Se advierte que la Transferencia y especialmente la Innovación no han logrado igual desempeño que la ciencia básica, a pesar de ser funciones primordiales y de contar con políticas específicas de promoción. Como en otras universidades, en tanto organismos de propósito general, especialmente en aquellas de extensa tradición, la evolución desde la investigación básica hacia líneas orientadas a aplicaciones a corto plazo ha llevado largo tiempo y sigue necesitando un acompañamiento de políticas e instrumentos de fomento específicos.

El conjunto de dependencias señaladas precedentemente, constituyen un requisito fundamental para dar respuesta efectiva a aquellos requerimientos externos que impliquen transferencia de conocimientos e innovación tecnológica. Ello permite

potenciar el trabajo conjunto con los sectores productivos y sociales, tanto de las esferas privada, estatal o del tercer sector, e incrementar las posibilidades de cooperación nacional e internacional.

Dentro del complejo sistema de I+D+T resulta indispensable señalar la fecunda relación de colaboración que la UNLP mantiene con otros organismos del Sistema de promoción de CyT, tanto de nivel nacional como en la provincia de Buenos Aires.

La UNLP integra la primera mesa de Vinculación Tecnológica junto al Centro Científico y Tecnológico del CONICET en La Plata, la CICpBA y el Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica de la Provincia. Asimismo, participa de la Comisión de Vinculación Tecnológica el CIN y de la RedVITEC a nivel nacional y de la Red Emprendia a nivel internacional.

La UNLP fomenta la investigación en todas las áreas y disciplinas del conocimiento y los desarrollos científicos, tecnológicos y artísticos enfocados en las necesidades de la comunidad, articulando un complejo sistema de I+D+T que pone a disposición de investigadores y tecnólogos un gran dispositivo de programas de promoción e instrumentos de financiamiento de proyectos, de infraestructura y de equipamiento.

En la actualidad, su producción científica ocupa el segundo lugar dentro del sistema universitario nacional, después de la UBA, y a nivel latinoamericano se ubica entre la 12<sup>a</sup> y la 15<sup>a</sup> posición, según diferentes rankings.

Entre las políticas y objetivos específicos del área cabe mencionar la creación y consolidación de las unidades de I+D, la formación de recursos humanos, la protección de los recursos humanos formados, la generación de nuevas líneas de I+D, la información y divulgación científica, el seguimiento y evaluación de la producción, la innovación tecnológica y la protección de los conocimientos transferibles.

El trabajo en cada una de sus unidades académicas, acompañado de las políticas implementadas desde la Presidencia, ha permitido constituir equipos de I+D de gran fortaleza. Alrededor de 9900 personas dedicadas a I+D (6894 investigadores, 3030 becarios), 1400 proyectos en marcha y 141 unidades de I+D dan cuenta de

la magnitud y complejidad de su sistema. A nivel de las unidades académicas, existen secretarías o áreas específicas responsables de políticas y programas de I+D propios.

Además, en relación con la interacción con otras instituciones, la UNLP ha participado en distintas redes de vinculación tecnológica:

- RedEmprendia

Es una red universitaria que desarrolla programas internacionales para apoyar la creación, crecimiento y consolidación de empresas basadas en el talento y el conocimiento generado en la Universidad. Está integrada por 28 universidades de 8 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú y Portugal) y cuenta con el apoyo de Santander Universidades y Universia como aliados estratégicos para desarrollar sus iniciativas, aprovechando la experiencia e inteligencia colectiva de sus socios y su capacidad de cooperación e innovación.

- RedVITEC

La conforman 47 Universidades Nacionales Argentinas y 7 Institutos Universitarios que componen el Consejo Interuniversitario Nacional (C.I.N.). Son miembros plenos, representados por un miembro titular y otro alterno. La integran, además, como invitados permanentes el Ministerio Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología y la Secretaría de Políticas Universitarias. Tiene la finalidad de contribuir al desarrollo y profesionalización de las áreas de vinculación tecnológica de UUNN, para lo cual, son objetivos de la misma, generar y aplicar estudios y herramientas para promover la cooperación entre Universidades Nacionales Argentinas, el intercambio de experiencias y la formación de recursos humanos en todo aquello referido a la vinculación, la transferencia tecnológica y la innovación.

- AGROINNCUBA-CYTED

El objetivo general de esta Red es mejorar los niveles de desarrollo y consolidación del tejido empresarial innovador y tecnológico del sector agroalimentario en Iberoamérica como mecanismo de creación de empleo, riqueza y bienestar económico en las regiones participantes y reforzar la capacidad de las entidades socias para la prestación de servicios de acompañamiento a start-ups y spin-off incubadas.



Por otro lado, la incubadora de la UNLP, MINERVA está diseñada para acelerar el proceso de creación de empresas de base tecnológica nacidas de ideas e investigaciones de estudiantes, docentes, Nodocentes e investigadores de la UNLP. Sus acciones están articuladas con las Unidades de Desarrollo Emprendedor y las Facultades. Su concepción se cimienta en idiosincrasia local, presente en el diseño del espacio, el proceso de incubación y la integración social. Asimismo, a través de los años se ha realizado una gran labor a través de diversos programas de apoyo a los emprendedores, como se desarrolla más abajo:

- Emprendedor XXI.
- Becas Santander Rio PYMES.
- Nación Emprende.
- Programa de acceso al crédito y la competitividad para micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) - PACC.
- Fondo Semilla.

También se han desarrollado otro tipo de actividades relacionadas con el fomento de las capacidades emprendedoras:

- Concurso internacional “24 Hs de Innovación”: con más de 40 participantes por año, desde el 2013 a la fecha. Se consiguió el primer premio en 2018 y el tercer premio en 2015.
- UNIDEA: concurso interno de la UNLP, donde han participado más de 200 estudiantes desde el año 2013. A partir del 2016 se hace en el marco de la Red RUNBO.
- Cursos sobre emprendedorismo e innovación. Se han dictado este tipo de cursos en varias oportunidades, en distintas facultades.

A través del programa de Promoción de la Investigación Científica, Tecnológica y Artística se fomenta en forma continua la participación de docentes en actividades de I+D+T.

La producción y aplicación de conocimientos involucra a unos 6800 docentes-investigadores. La mayor parte de estos son docentes con mayor dedicación; muchos cubren cargos docentes y además son investigadores de carrera del

CONICET o, en menor medida, de la CIC. También hay docentes que pertenecen a la carrera del personal de apoyo de estas instituciones y numerosos estudiantes de posgrado, doctorandos o maestrandos que son, al mismo tiempo, docentes de la Universidad.

La UNLP cuenta con 1277 docentes con dedicación exclusiva y 1227 semiexclusiva que desarrollan actividades en proyectos de I+D+T. Unos 1200 investigadores de CONICET y 140 de la CIC trabajan en dependencias de la UNLP y son además docentes de la Universidad

Con respecto al Programa de Incentivos, el número total de docentes-investigadores categorizados es de 5554, de los cuales 3035 se encuentran activos en proyectos de I+D en el año 2018. A su vez cabe destacar que según el último Informe de Autoevaluación Institucional, participan en actividades de I+D+T alrededor de 3300 estudiantes, quienes cumplen con el objetivo fijado del despertar temprano de la vocación en el involucramiento en estas actividades. A éstos últimos se suman más de 1500 becarios de posgrado(CONICET-CIC-UNLP-ANPCyT).

En todas las Facultades se realizan consultorías, capacitaciones a demanda de distintos organismos e instituciones y trabajos de cooperación entre la Universidad y sectores sociales y productivos, algunos de éstos bajo la forma de servicios a terceros según Ord. UNLP 219/91, otros bajo la forma de convenios Ord. UNLP 295/18. Desde el año 2010 ha sido una política constante de la Universidad la organización de las actividades de investigación científica, tecnológica y artística a partir de unidades de I+D en cada una de sus facultades, y la aprobación de estas por parte del Consejo Superior. En la actualidad la UNLP cuenta con 141 unidades de I+D: 116 propias (94 normalizadas de acuerdo con la Ord. 284 /16 y 22 próximas a su aprobación por el Consejo Superior), además de 20 centros e institutos de dependencia compartida con el CONICET y 5 de triple dependencia UNLP-CONICET-CICpBA que se rigen por convenios específicos con estas instituciones. En el marco de las políticas de transferencia de conocimientos, se realizan acciones tendientes a detectar productos o desarrollos transferibles al medio socio productivo por parte de las unidades de I+D, así como se ofrece

asesoramiento en la materia y efectúa las gestiones vinculadas con la propiedad intelectual de producciones científicas y tecnológicas. La Dirección de Propiedad Intelectual brinda el asesoramiento jurídico a investigadores y tecnólogos, para la protección bajo las normativas de propiedad intelectual -Ord. UNLP 275/07- (patentes, marcas, derechos de autor, derechos de obtentor sobre las variedades vegetales, diseños industriales, secretos industriales) y en el análisis acerca de la forma de transferirlos según la naturaleza específica de los mismos.

En párrafos anteriores se ha mencionado la existencia de algunas de las normativas que regulan las actividades de I+D+T dentro de la UNLP. Las diversas unidades académicas y unidades de investigación realizan sus actividades bajo estas normativas. La manera en que cada una administra los fondos que se generan -subsidios, pagos por servicios, venta, cesión de derechos, etc.- se encuentra detallada en los acuerdos previos y se rige por las normativas contables de la UNLP. Sin embargo existen dentro de cada Unidad Académica o unidad de Investigación, dependencias específicas para la administración. La gran mayoría de ellas la realiza a través de sus direcciones económico-financieras, descentralizadas de la Presidencia de la UNLP, pero a quien debe rendir sus cuentas y llevar adelante en el marco de Ordenanzas del Consejo Superior o Resoluciones de la Presidencia. Por citar algunos ejemplos, a nivel de Ordenanzas, la 285/11, que es la "Ordenanza Permanente de Presupuesto", contempla la incorporación anual de aquellos artículos que contengan la Resolución Anual que aprueba el Presupuesto General de la Universidad Nacional de la Plata, y que sean normas de administración presupuestaria que tengan vigencia en forma permanente y que exceden la vigencia anual del Presupuesto. Regula a su vez las facultades de Decanos, Administradores de Presidencia, Directores de Colegios y Dependencias, como así también del Presidente para la modificación presupuestaria. Establece asimismo los mecanismos para la rendición de gastos según la Resolución N° 1141/10. La Ordenanza 274/07, por su parte, regula la administración y control de bienes patrimoniales, nombra a los responsables de los bienes de la UNLP, otorgándole a los Decanos de las Facultades, los Directores de los Institutos, Direcciones y demás Dependencias la

responsabilidad de todos los bienes que se encuentran en su jurisdicción, debiendo observar y hacer observar a tal efecto las disposiciones de este instrumento. Asimismo, los Jefes de Departamentos, docentes y nodocentes, los Titulares de cátedras, laboratorios, gabinetes, comisiones de estudios e investigación científica y en general los funcionarios que para el ejercicio de sus funciones utilizan bienes muebles y semovientes, son responsables directos ante las autoridades superiores del uso, mantenimiento y custodia de los mismos. Además, la norma establece el procedimiento para la realización y custodia de los inventarios. Ya para cuestiones más específicas relacionadas a la interacción entre la UNLP y actores externos, existen las ordenanzas, 219/91 -la cual se ocupa del Ordenamiento general a que deberán ajustarse las actividades que por cuenta y cargo de terceros se realicen bajo la responsabilidad de la Universidad Nacional de La Plata- y la 297/18, la cual constituye el Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Universidad Nacional de La Plata. Ya en el plano de las Resoluciones, merecen destacarse las Resoluciones 296/18, que refiere a los mecanismos necesarios para la rendición de subsidios, que rige el procedimiento de rendición de cualquier tipo de subsidio que entreguen, reciban, administren, dispongan, ejecuten o controlen los servicios administrativos de la Universidad, y la Res.7266/15, la cual brinda los lineamientos necesarios para la cobertura de contratos de locación de obra.

Sin embargo, dentro de la UNLP, existen también UA o UI que encuadran sus actividades en el plano económico-financiero mediante Asociaciones Cooperadoras o Fundaciones. En el primero de los casos no tienen una especificidad clara respecto a las actividades de CyT, mientras que las segundas fueron concebidas bajo la lógica de administración de fondos para este tipo de actividades.

## **Las Unidades de Vinculación Tecnológica y las Universidades Nacionales.**

La Ley 23.877 conceptualiza a las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT) como *entes no estatales constituidos para la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica*. La ley establece además que *esta organización representa el núcleo fundamental del sistema, aportando su estructura técnica y jurídica para facilitar la gestión, organización y gerenciamiento de proyectos. Puede estar o no relacionado con un organismo público*. Dejando establecido adicionalmente que *las instituciones oficiales de investigación y desarrollo quedan facultadas para establecer y/o contratar unidades de vinculación, con la finalidad de que dispongan de una estructura jurídica que les permita una relación más ágil y contractual con el Sistema de Producción de bienes y servicios*. Con posterioridad, el decreto reglamentario de la Ley, establece y amplía los alcances al establecer que *las entidades descentralizadas y organismos desconcentrados del Sector Público Nacional con funciones específicas en la ejecución de actividades de investigación y desarrollo, asistencia técnica y/o transmisión de tecnología pueden crear o contratar Unidades de Vinculación debidamente habilitadas, para facilitar sus relaciones con el Sector Productivo en el cumplimiento de aquellas funciones o para la administración de proyectos de innovación tecnológica concertados con empresas; así como celebrar contratos de colaboración con empresas productivas de bienes y servicios para la ejecución de proyectos de innovación tecnológica*. Dentro de la estructura jurídica, la ley estipula que las UVT pueden adoptar la forma de Sociedad Civil, Cooperativa, comercial o mixta. La mencionada ley, representa una herramienta fundamental -y la primera en su tipo- para el establecimiento de estas estructuras de interfase entre el sistema de I+D+T y los sectores productivo y tercer sector. Sin embargo es oportuno destacar que existen experiencias precedentes a esta ley que funcionaban en el Sistema (Kababe, 2010).

Las pautas relacionadas con la creación de una unidad que se origina como UVT depende de la habilitación que debe ser concedida por la autoridad de aplicación, que en este caso se trata de la Agencia Nacional de Promoción Científica y

Tecnológica (ANPCyT), que en la actualidad forma parte del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación (MINCyT). Toda solicitud es elevada al Directorio de la ANPCyT con el fin de decidir si la institución es o no habilitada como UVT. Las UVTs habilitadas deben realizar periódicamente informes sobre su desempeño destinados a fundamentar la toma de decisiones relativas al mantenimiento o revocación de la habilitación concedida. La Agencia a través del FONTAR, llaman a las UVT habilitadas, a informar las actividades realizadas en sus tareas de vinculación tecnológica. Conforme a lo establecido en la Resolución ex SeCyT N° 194/97, aprobatoria de los reglamentos complementarios de la Ley N° 23.877 el desempeño de las UVT habilitadas debe ser objeto de análisis periódicos destinados a fundamentar la toma de decisiones relativas al mantenimiento o revocación de la habilitación concedida. El objetivo es recalificar a las UVT habilitadas en función a las distintas actividades realizadas en el marco de sus actividades de vinculación y transferencia tecnológica (Web ANPCyT). El otorgamiento de la habilitación queda supeditado a la acreditación de idoneidad para la administración y gestión tecnológica, mediante la presentación de los antecedentes específicos de la entidad, de sus socios y de los miembros de sus órganos de administración, representación, fiscalización y asesoramiento: En la actualidad según datos de la ANPCyT existen 266 UTV , 39,5 de las cuales se encuentran en la provincia de Buenos Aires - 21,4% en CABA y 18,1% en el resto de la provincia-, la provincia de Santa Fe es quien le sigue en número de UVT, representando un 13%, luego Córdoba con un 10%, mientras que el resto de provincias que conforman el territorio nacional, sólo Mendoza con un 4%, Entre Ríos con un 3,5%, Chubut y Río Negro, ambas con 3%, La Rioja, San Juan y Tucumán con un 2%, logran superar el 1% de representatividad en cuanto al número de UVT habilitadas, aunque en cada una de las restantes existe al menos una UVT. Si bien la cantidad de UVT habilitadas aumenta en el tiempo, como puede verse, éstas se encuentran mayormente localizadas en la región centro del país. Al mismo tiempo, diversos estudios realizados sobre el desempeño de las mismas (Kababe, 2010), muestran resultados que manifiestan algunas debilidades estructurales y organizativas, con dificultades en la trama de relaciones formales

entre actores del sistema de innovación e insuficiente reflexión sobre la complejidad que supone llevar a cabo la actividad de transferencia tecnológica.

Para numerosos autores el primer antecedente en la línea de promoción de transferencia tecnológica de las universidades hacia las empresas se sitúa en 1984, cuando se creó el área de Transferencia de Tecnología en el CONICET, un año después surgió la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT)- hoy Dirección de Vinculación Tecnológica- transformando al CONICET en pionero en crear un área específica de gestión de la vinculación.

Las universidades, en los últimos años, han hecho hincapié en fortalecer e impulsar las relaciones con la sociedad, abrir sus puertas a la comunidad y vincularse con las necesidades que tiene. Han trabajado en normativas que faciliten y propicien los diversos tipos de vinculación, así como en la capacitación y formación de los profesionales en el área de transferencia y vinculación tecnológica. A partir de la experiencia del CONICET, distintas universidades comenzaron a incorporar Oficinas de Transferencia Tecnológica. Entre las primeras se encuentran la Universidad de Buenos Aires (1987), a través de la creación de su Dirección de Convenios y Transferencia y de la Resolución n° 1195/87 y también la Universidad Nacional de Mar del Plata (1988).

Otro instrumento de difusión de la Vinculación Universidad–Empresa fue el Primer Taller Regional sobre Vinculación de la Universidad con el Sector Productivo, que se llevó adelante en Córdoba en noviembre de 1988, fue organizado por el CONICET, la Universidad Nacional de Córdoba y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá.

Otro instrumento de promoción de la Vinculación Universidad-Empresa fue el “Programa de Vinculación Tecnológica en las Universidades” que en 1993, desde la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Cultura y Educación, capacitó a funcionarios universitarios en el marco de encuentros, seminarios y talleres de trabajo. Los talleres instruían sobre: I) cómo acceder a los recursos estatales de la Ley N°23877, II) cómo formular proyectos de vinculación tecnológica, III) cómo negociar con las empresas, y IV) qué estructuras institucionales eran las más adecuadas para asegurar la máxima flexibilidad y el

uso efectivo de los ingresos económicos producto de las actividades de vinculación.

En el 2002, tal como ya fue mencionado, se creó el Programa de Apoyo y Fortalecimiento de la Vinculación de la Universidad con el medio socioproductivo en el ámbito de la SPU, que respaldó fuertemente el trabajo en Red y comenzaron a hacerse encuentros de fortalecimiento.

Como se mencionó en la sección introductoria, hasta el año 1995, las UVT funcionaban fuera del ámbito de las Universidades Nacionales. A partir de ese momento, se introdujo una nueva modalidad en su figura, a través de la Ley N° 24521 de Educación Superior. Dicha norma establece que las universidades públicas pueden constituir personas jurídicas de derecho público o privado, o participar en ellas, no requiriéndose adoptar una forma jurídica diferente para acceder a los beneficios de la Ley 23.877. Asimismo, se establece que el Estatuto y Reglamentación propios de cada Universidad, deben establecer el marco legal y administrativo de las actividades que competen a la vinculación tecnológica (Hernández 2016). Pensando a las UVT como aquellas estructuras que funcionan como incentivo no monetario dentro de un sistema en el que las interrelaciones se generan y son factibles de perdurar, es pertinente explorar el fortalecimiento de las existentes y propiciar la generación de nuevas dentro de un ámbito de desarrollo que las potencie para el logro de interacciones virtuosas y sustentables entre los actores socio-económicos y políticos (Kababe 2010). La Universidad de Buenos Aires, fue una de las primeras Universidades Nacionales en crear una UVT, UBATEC S.A. Fundada en 1991, es una organización constituida por la Universidad de Buenos Aires, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la Unión Industrial Argentina y la Confederación General de la Industria, para la promoción y fomento de la transferencia de tecnología. UBATEC, una de las primeras unidades de vinculación y transferencia tecnológica de la Argentina, se dedica a la prestación de servicios de gestión de la innovación, transferencia de tecnología, asistencia técnica, administración de fondos para la investigación, fomento de emprendimientos de base tecnológica, y gestión de proyectos y programas orientados al desarrollo productivo. Cuenta con un Consejo



Asesor Empresario integrado por más de treinta empresas nacionales de base tecnológica que colabora aportando su visión sobre las demandas requeridas por el sector productivo. Asimismo la Universidad Nacional San Luis creó en 1995 su Unidad de Vinculación Tecnológica. En 1997, la Universidad Nacional de Santiago del Estero crea su propia UVT, la UVT-UNSE con la visión de identificar, seleccionar, formular, gestionar y administrar proyectos de inversión, investigación, desarrollo e innovación, transmisión de tecnología y asistencia técnica. Por su lado la Universidad Nacional de Córdoba posee la Oficina de Innovación Tecnológica, que es la unidad de vinculación (UVT) de la Subsecretaría de Innovación, Transferencia y Vinculación. Tiene como objetivo la administración y gestión de fondos específicos de vinculación conjuntamente con el sector productivo y la gestión de proyectos de innovación tecnológica. Asimismo, fomenta acciones de investigación y desarrollo, a través de programas empresariales, premios y concursos patrocinados por los sectores productivos, públicos y privados. La Universidad Nacional de Cuyo ha constituido su UVT a partir de la Fundación Universidad de Cuyo (FUNC UNCuyo), entidad jurídica sin fines de lucro, creada el 14 de diciembre de 1978, por la propia UNCuyo y más de 60 entidades y empresas mendocinas de diferentes sectores: agricultura, industria, comercio y servicios, entre otros. Hoy se especializa en el desarrollo de proyectos con empresas e instituciones, brindando servicios de transferencia tecnológica y de conocimiento, y actividades de capacitación. Realiza una gran diversidad de actividades, entre las que se destacan: consultorías y asistencias técnicas, gestión de proyectos, capacitación de recursos humanos, estudios específicos e implementación de sistemas de gestión de la calidad y ambiental, en distintos sectores productivos y de servicios de la provincia y la región. Gestiona y celebra acuerdos y/o convenios con entidades, personas, equipos de investigación y /o empresas y administra proyectos de investigación e innovación tecnológica. La Universidad Nacional de Entre Ríos, tiene aprobada su propia Unidad de Vinculación Tecnológica UVT-UNER que lleva a cabo un programa de actividades en la Secretaría de Ciencia y Técnica. Sus principales acciones se centran en la formulación, gestión y administración de proyectos, la búsqueda de financiamiento

público y/o privado, la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y Servicios Tecnológicos, la gestión estratégica de tecnología, patentes e innovación abierta, la vigilancia tecnológica y propiedad intelectual, los servicios de transferencia tecnológica; la asistencia técnica; el asesoramiento en convenios tecnológicos; la co-creación de modelos de negocios tecnológicos y *start ups*; y el acompañamiento a emprendimientos de base tecnológica (EBT). La Universidad Nacional de General San Martín, por su parte, posee Fundación de la Universidad Nacional de San Martín (FUNINTEC-UNSAM) que funciona desde 2010. En 2012 fue reconocida como UVT por el MINCyT y el CONICET. Como UVT apoya a la Universidad Nacional de San Martín en la gestión y promoción de actividades científico-tecnológicas que la acercan a la sociedad. La Universidad Nacional de Mar del Plata, posee la Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica (SSTyVT), que es la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) en el marco de la Ley Nacional 23877/ 19 de Promoción e Innovación Tecnológica. La Universidad Nacional del Litoral, con una larga trayectoria en vinculación con el medio socio-productivo, por intermedio del CETRI-Litoral, funciona como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) a través de la cual empresas y organizaciones pueden canalizar la búsqueda de herramientas y alternativas científico-tecnológicas. Otras Universidades Nacionales que poseen una estructura aprobada como UVT son la Universidad Nacional de Chilecito, Arturo Jauretche y la de Tres de Febrero. Luego las UUNN de San Juan, Tierra del Fuego, Río Cuarto, Formosa, La Pampa, Catamarca y Jujuy han aprobado a la propia Universidad como UVT. Mientras que en las restantes UUNN se identifican áreas de vinculación tecnológica sin una acreditación formal como UVT, algunas de ellas presentan órganos de gestión específicos como secretarías de Vinculación Tecnológica asociadas, mientras que otras han desarrollado estructuras *ad hoc* como las fundaciones, asociaciones civiles o sociedades anónimas para el desarrollo de esta función (Di Meglio, 2016; Versino et al. 2012; Codner 2011; Malizia 2013).

### **Articulación con el Sistema Científico y Tecnológico.**

En la actualidad el MINCyT posee una dependencia específica, con rango de Secretaría -de Articulación Científico Tecnológica- a través de la cual realiza evaluaciones permanentes y fomenta la coordinación entre organismos de CyT con el objetivo de mejorar la calidad del Sistema, promueve políticas de ciencia abierta para poner datos al servicio de la ciudadanía y la innovación pública. Asimismo, esta Secretaría, brinda herramientas y coordina acciones para mejorar las capacidades humanas, institucionales y físicas para optimizar el funcionamiento del sistema científico. Además, desde la mencionada secretaría, se promueve la vinculación en temas científicos de las distintas instancias de gobierno, las provincias y el sector privado en búsqueda del desarrollo nacional. Para el caso particular de las UNN, es a partir de la promulgación de la Ley Nacional de Educación Superior (LES) 24.521, en la que se planteó la posibilidad de las universidades de llevar adelante modelos de organización y gestión diferentes a los formatos tradicionales y se autorizó la creación y funcionamiento de otras modalidades de organización universitaria -previstas en el artículo 24 de la Ley-. A partir de la entrada en vigencia de esta legislación, las universidades nacionales ya no necesitan construir una figura jurídica diferente para acceder a los beneficios de la Ley 23.877 y pueden ellas mismas constituirse en “unidades de vinculación tecnológica”. En este sentido, un estudio realizado en 2008 por la Secretaría de Ciencia y Tecnología dependiente del Ministerio de Educación mostró que todas las universidades argentinas de gestión estatal poseían secretarías, áreas o fundaciones que funcionan como unidades de vinculación con los sectores productivos. En algunas universidades estas oficinas coexisten y trabajan de forma conjunta. En general, se trata de iniciativas promovidas por los rectorados/presidencias y ubicadas institucionalmente bajo su dependencia (DiMeglio, 2016). En igual sentido con estas orientaciones, la Ley estableció que corresponde al Estado Nacional asegurar el soporte financiero para el sostenimiento de las instituciones universitarias nacionales y modificó el Régimen Económico-Financiero de las mismas que suprime las restricciones para la generación y administración de recursos adicionales a los aportes del Tesoro

Nacional (Art. 59 inc. c); “otorga a las universidades mayor autarquía financiera y estimula el desarrollo de aportes complementarios provenientes tanto del sector privado como del sector público a través de contratos de prestación de servicios, de asesoría, contribuciones de los alumnos, etc.” (Chiroleu y Lazzetta 2005). Estos autores enmarcan a este proceso como parte de las reformas estructurales neoliberales que promovieron medidas de desregulación y descentralización orientadas a reducir la responsabilidad del Estado en el financiamiento de la educación superior. En este sentido, la Ley autorizó a cada universidad a que fijara su propio régimen salarial docente y de administración de personal, asegurándoles el manejo descentralizado de los fondos que ellas generaran. Este proceso trajo consigo una mayor autarquía en el manejo de los recursos y la posibilidad de contraer convenios y contratos con actores externos a la academia. Como se señaló en otra sección, un hito importante para la promoción de la innovación y el financiamiento de las actividades de vinculación fue la creación en 1996 de la ANPCYT, en el marco de las transformaciones institucionales orientadas a reordenar el complejo científico-tecnológico argentino. El propósito de la creación de la Agencia fue la concentración de los instrumentos de promoción de la investigación científica e innovación tecnológica en un solo organismo de promoción (Maldovan, et. al., 2012). En el periodo 1990-1995 se sentaron las bases normativas e institucionales para el desarrollo de la función de vinculación tecnológica a través de un conjunto de herramientas que habilitaron a las universidades a concertar convenios y contratos con actores externos creando instancias institucionales y asignándole una mayor autonomía en el manejo de sus recursos. Sin embargo, es recién a partir de 2002 que este proceso se consolida con la creación de un área específica de Vinculación Tecnológica en el ámbito de la SPU y la concreción de varios programas y encuentros orientados a promover estas actividades, la creación de la RedVITEC y la promulgación de la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley N° 25.467) (DiMeglio, 2016). Estos cambios en el plano normativo reforzaron transformaciones que se estaban realizando a nivel institucional -particularmente en el Ministerio de Educación- que reposicionaron la temática de vinculación en la agenda pública. En la órbita de

distintos organismos de nivel nacional y provincial se ejecutan acciones que buscan robustecer la difusión e impulso de la vinculación tecnológica de las universidades. En este sentido, en la órbita del Área de Vinculación Tecnológica de la SPU se implementan iniciativas, que a través de convocatorias anuales buscan abordar problemáticas relacionadas a la vinculación de las universidades con el entorno socio-productivo, propiciando la conformación de propuestas sobre inclusión social, políticas públicas, industrias culturales, producciones artísticas, promoción de la salud, economía social y desarrollos socio-productivos, entre otros. Otro de los programas fue el “Programa de Vinculación Tecnológica” que tenía como objetivo apoyar fuertemente el desarrollo de proyectos que apliquen y potencien las capacidades de generación de conocimiento científico tecnológico propias de las instituciones universitarias que respondan a las demandas y necesidades de los sectores más vulnerables de la sociedad y atiendan al desarrollo local, regional y nacional en las temáticas energéticas, agroalimentarias y de emprendimientos productivos. Asimismo, el Programa “Universidad, Diseño y Desarrollo Productivo” buscó estimular en los estudiantes universitarios el desarrollo de capacidades innovadoras especialmente vinculadas al desarrollo industrial y promover la aplicación de conocimientos mediante el diseño y desarrollo de productos e innovaciones con destino a ser construidos como prototipos industriales. En este marco, el programa convocó a estudiantes, junto con docentes e investigadores de carreras vinculadas con la ingeniería, el diseño, las ciencias aplicadas, la tecnología y otras carreras afines de universidades nacionales y provinciales e institutos universitarios nacionales a la presentación de proyectos orientados al desarrollo de productos innovadores, destinados a atender necesidades de la comunidad, mejorar procesos de producción o solucionar problemáticas concretas. Por otro lado, destaca el “Programa Voluntariado” desarrollado por la Dirección Nacional de Desarrollo Universitario y Voluntariado del Ministerio de Educación de la Nación, con el objetivo de profundizar la función social de la Universidad, integrando el conocimiento generado en las aulas con las problemáticas más urgentes del país. Así, se buscó hacer un aporte para que las actividades realizadas por los estudiantes y docentes estén orientadas a trabajar

junto a la comunidad. Por su lado, el Programa “Universidad y Trabajo Argentino en el Mundo” focalizado en promover la articulación entre las universidades nacionales, el sector productivo y el Estado nacional tuvo como objetivo impulsar el desarrollo de las capacidades exportadoras, la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevas fuentes de trabajo. En términos de articulación el programa preveía contribuir al establecimiento de una relación fuerte y duradera entre las universidades, con sus diversos instrumentos y actores, las pequeñas y medianas empresas locales y las entidades que las agrupan, y los distintos organismos del Estado con el objetivo de territorializar la vinculación tecnológica universitaria. En esta misma línea, también encontramos el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT) que a través del Programa Nacional de Federalización de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (PROFECyT) creado en el año 2004 buscó promover y resguardar las actividades destinadas al desarrollo y fortalecimiento de la Ciencia, la Tecnología, la Innovación, y la transferencia de conocimientos a la sociedad en todas las provincias y regiones de la Nación, y para la coordinación y apoyo técnico (Patrucchi 2005). El COFECYT impulsó en ese periodo dos líneas de financiamiento: una destinada a proyectos de fortalecimiento institucional de órganos sub-nacionales de política científico-tecnológicas y, otra, destinada a proyectos federales de Innovación Productiva (DiMeglio, 2016).

Dentro de la coordinación realizada por el MINCyT y la ANPCyT vale la pena señalar los Proyectos Integrados de Aglomerados Productivos (PI-TEC), que consisten en una línea de financiamiento que permite integrar distintos instrumentos de promoción del FONTAR y del FONCyT destinados para actividades de investigación, desarrollo e Innovación, en las que intervengan grupos de empresas, centros de investigación y formación, vinculados a las concentraciones territoriales de empresas con cierta especialización productiva en una cadena de valor común o Aglomerado Productivo. Por medio de ellos se buscó financiar actividades de investigación, desarrollo e Innovación en las que participaran grupos de empresas, centros de investigación, gobiernos locales, asociaciones empresariales, instituciones educativas de formación superior, etc.,

en el ámbito de un aglomerado productivo. En este grupo de proyectos se destaca el Programa de Áreas Estratégicas, destinado a desarrollar un clúster de conocimientos que diera respuestas a problemas productivos y sociales en áreas estratégicas con alto impacto económico y social. Por su parte, los proyectos federales de Innovación productiva propusieron fomentar el *“acercamiento de la ciencia y la tecnología a las necesidades concretas de la producción nacional, a través del desarrollo competitivo de las cadenas valor de todo el país”* (MINCyT, 2011). En cuanto al apoyo a la Innovación, un conjunto de instrumentos de financiamiento y acciones se concentraron en impulsar empresas de base tecnológica. Este programa, bajo la Dirección Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación del MINCyT, tuvo como objetivo la creación y el mejoramiento de empresas de base tecnológica mediante la vinculación entre el sector científico y el empresario, y formó parte de la estrategia oficial de profundización del desarrollo a partir de la generación de valor basado en el conocimiento. Cabe destacar que la propuesta estaba dirigida a pequeñas y medianas empresas. En lo que atañe a la formación de recursos humanos, el “Programa de formación de gerentes y vinculadores tecnológicos” se concentró en integrar a los sectores académicos y productivos en lo que concierne a la formación de profesionales que se ajusten a la demanda. En el mismo sentido, el Programa de Recursos Humanos buscó fomentar la incorporación y consolidación de profesionales en universidades u otras instituciones dedicadas a la investigación científica y tecnológica a fin de que se especialicen en áreas tecnológicas prioritarias (Rikap 2012). En el plano local, y a través del ex Ministerio de Ciencia, Tecnología y Producción de la Provincia de Buenos Aires y en colaboración con con el Instituto de Investigación en Informática de la Universidad Nacional de La Plata (III-LIDI/UNLP) y con los distintos Centros de Investigación de la Provincia se presentó el “Mapa de Oferta Científico-Tecnológica de la provincia de Buenos Aires”, que tiene como objetivo facilitar el vínculo entre el sector científico y el sector productivo y contribuir en la incorporación de ciencia y tecnología en la producción de bienes y servicios. Por medio de esta herramienta, los empresarios PyMEs y emprendedores pueden conocer y acceder a soluciones tecnológicas

acordes a sus necesidades, actividad productiva y ubicación geográfica. También es un aporte para las áreas de Producción municipales, para las Agencias de Desarrollo Local y las Cámaras Empresarias para trabajar ellas mismas con las empresas y contribuir en la vinculación tecnológica.

Por su parte, Lombera e Iglesias (2009) realizan un resumen del trabajo de “Relevamiento y análisis comparativo de las normativas de servicios tecnológicos a terceros de las Universidades Nacionales” llevado adelante por un equipo técnico de la Universidad Nacional de Entre Ríos y un relevamiento de las normativas sobre Propiedad intelectual e industrial, llevado adelante por la Universidad Nacional de La Plata, cuyas dimensiones del análisis fueron - I. Identificación de las Universidades, clasificándolas por tamaño en grandes, medianas y pequeñas, de acuerdo al presupuesto Universitario que reciben del Estado Nacional - II. Aspectos generales de las normativas, en cuanto a la tipificación, que revela que el 46% tiene tipificados los servicio y que además por la naturaleza de los mismos, en orden de utilización es a) Investigación y desarrollo; b) Asistencia Técnica y/oasesoramientos, c) la Transferencia de Tecnología, Innovación y d) los Servicios repetitivos.

DiMeglio (2016) concluye que en la articulación con el sistema científico tecnológico se manifestaron dos tendencias predominantes que caracterizaron los últimos años: una orientación a la *“federalización de la política de ciencia y tecnología”* y la *“territorialización de las actividades de vinculación tecnológica”* que se desprende de los programas propuestos por distintos organismos del plano nacional y provincial. El objetivo de la federalización se materializó en políticas concretas de asesoramiento, asistencia y financiamiento hacia las universidades para promover las actividades destinadas al desarrollo y fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación y la transferencia de conocimientos a la sociedad en todas las provincias y regiones.

El entramado institucional nacional demostró una clara tendencia a potenciar un conjunto diversificado de estrategias de gestión tecnológica orientadas a promover, por un lado, la cooperación entre la universidad y el sector productivo sobre todo en la resolución de problemas de competitividad y desarrollo en áreas



estratégicas concretas, el desarrollo de cadenas de valor y encadenamientos productivos en correspondencia con las estrategias de desarrollo regional, y por otro, la creación de *clusters* de conocimiento y empresas de base tecnológica. Es así, que se promovieron estrategias más de tipo asociativas centradas en la cooperación de la universidad con actores públicos y privados con una definición de áreas estratégicas regionales. En este sentido, se evidencia la promoción de una *“territorialización de las actividades de vinculación tecnológica”* orientada a promover estrategias concretas de transferencia de conocimiento centradas en los ámbitos territoriales. Esta tendencia se advierte en los distintos programas elaborados por la SPU que tienen una perspectiva orientada a fortalecer y promover acciones de transferencia y vinculación asociadas a problemáticas locales en distintas áreas prioritarias para el desarrollo de los ámbitos locales.

### **Adaptabilidad jurídica, financiera y política para su implementación.**

Según Fernández de Lucio y otros (2000), una serie de condiciones deben estar presentes en las universidades para que se produzca exitosamente el proceso de vinculación, dado que resultan fundamentales para propiciar un mayor nivel de interacción con el sector socio-productivo y conferir un carácter institucional a cada emprendimiento, es decir, que impliquen un enfoque sistémico y no una suma de voluntades aisladas. Éstas podrían resumirse en:

- a. Un marco legislativo de la universidad que propicie las relaciones. En este sentido en la UNLP existen diferentes niveles de decisión, profundamente democráticos, con ámbitos de discusión que admiten la participación de los diferentes actores que la componen.
- b. Un plan estratégico que incluya estas relaciones entre sus objetivos, o, en ausencia, una actitud favorable del equipo de gobierno hacia ellas, que puede reforzarse con acciones encaminadas a crear un estado de opinión en la comunidad académica, de manera que estas relaciones sean consideradas como actividades propias o normales de la Universidad. A este respecto, la UNLP se encuentra desarrollando su plan estratégico 2018-2022 -lo que se corresponde a una continuidad de la lógica de gestión desde su primer plan 2004-2007-, en el que se desarrollan seis estrategias que involucran todas las acciones llevadas a cabo por la Universidad y se hace un meticuloso seguimiento de su cumplimiento. En su estrategia 2 - Investigación y Transferencia-, específicamente en las 2.04- Fortalecimiento de las políticas de transferencia- y la 2.07- Innovación y transferencia- se realiza un abordaje para la prosecución de lo anterior.
- c. Una oferta de conocimientos sólida y cuyo nivel y calidad sean suficientes como para permitir una comunicación fluida con los posibles utilizadores. Hoy la UNLP se destaca en los principales rankings internacionales dedicados a evaluar la calidad de las instituciones de educación superior de todo el mundo. Ejemplo de lo antedicho es que recientemente, esta Casa de altos estudios fue ponderada como la segunda Universidad de Argentina,

según la última medición por disciplinas que elaboró la consultora *Quacquarelli Symonds* (QS).

- d. Una normativa que regule las relaciones con sencillez, transparencia, flexibilidad y eficacia, de manera que los investigadores no sientan que las tareas administrativas o de gestión entorpezcan significativamente sus actividades científico-técnicas. En este sentido, en la sección anterior se señalaron algunas de las normativas actuales en la materia. Es oportuno señalar que ante nuevas formas de relación Universidad/sector externo, este es un punto clave a desarrollar y es donde, con la utilización de las estructuras actuales, CIU-CICyT-Consejo Superior más aquellas que pudieran surgir de una nueva forma de organización de la vinculación, se generen las herramientas necesarias para darle un marco normativo acorde al que las relaciones demanden y con el dinamismo necesario para que no se pierdan oportunidades.
- e. Una normativa y un procedimiento de protección industrial de los resultados de la investigación, sencillos, rápidos y eficaces que permitan que los conocimientos generados en la universidad no pierdan su valor de mercado por su precoz divulgación. Del mismo modo que en el punto anterior, aun existiendo en la UNLP dependencias específicas -Dirección de Propiedad Intelectual-, la cual desarrolla acciones de asesoramiento, formación y gestión de todas las actividades vinculadas a la propiedad intelectual de producciones científicas, tecnológicas y artísticas de la universidad, es un aspecto a tener en cuenta.
- f. Una estructura de interrelación -creada o participada por la universidad- de apoyo a las relaciones, que sirva para dinamizar a los profesores, informarlos y asesorarlos técnicamente en las relaciones y que les solucione los problemas administrativos y de gestión relacionados con la cooperación.

En la actualidad existe cada vez más un movimiento creciente en la Universidades, tanto en el ámbito internacional como nacional, en aras de elevar

la calidad de todos los procesos que en ellas se desarrollan. Los estudios sobre la calidad educativa en general y los de la enseñanza superior en particular, han proliferado desde la década de los noventa del siglo pasado. Los sistemas de evaluación y acreditación institucional, que se desarrollan independientes de los diferentes contextos, se dirigen en gran medida a la pertinencia social, a la calidad de la gestión universitaria, al desarrollo de sus procesos sustantivos y en general a la cultura de la calidad en dichas instituciones a partir de su encargo social. La gestión económica financiera aunque no forma parte de las actividades sustantivas, tiene una directa implicación en los requisitos para alcanzar la excelencia de dichas actividades. Los cambios que se están produciendo en el mundo y en nuestra sociedad imponen asegurar la calidad, la relevancia, la pertinencia y la eficiencia de la docencia, de la investigación, de la transferencia y de las acciones de extensión a la sociedad. La nueva configuración de la vida social, económica y política en un contexto de mayor interdependencia entre países, la mayor importancia estratégica de la generación y de la apropiación del conocimiento como bases para la viabilidad de los estados nacionales y los cambios estructurales en la economía, que demandan nuevas aptitudes y capacidades, conforman un panorama de desafíos inéditos para la institución universitaria (Martínez Nogueira, 2000). Ya no parecen ser una pregunta abierta si estos cambios son circunstanciales o si denotan una nueva fase del desarrollo social y de la institución universitaria, asociada a procesos que algunos vinculan a una globalización no siempre bien definida, o a un proceso de democratización fundamental que hace que la necesidad de conocimiento se expanda continuamente. Se adjudica un papel cada vez más estratégico a la generación y transmisión de conocimiento, con demandas muy específicas dirigidas a la institución universitaria en lo referido a la satisfacción de sus exigencias por educación superior y a su relación con el mundo del trabajo y la producción. Frente a ese escenario, es evidente una cierta obsolescencia en las concepciones que fundaron las actuales modalidades de gerenciamiento de las universidades. Son muchos los síntomas de su falta de coherencia con las calidades requeridas por la nueva situación. La lentitud con que la universidad suele reaccionar es producto no

sólo de unapercepción parcial de sus problemas de articulación con el resto de lasociedad, sino también de las severas limitaciones estructurales que leimpiden insertarse en un mundo en el que la organización, la producción yla diseminación del conocimiento obedecen a lógicas cada vez másdistantes de las establecidas en la institución universitaria tradicional. Las exigencias superan su capacidad de respuesta, es necesario pensar en cambios en los modelos deorganización y gestión.Como consecuencia de este desajuste entre lógicas externas y lógicasinstitucionales, desde hace algunos años se fueron desarrollando nuevasconcepciones e instrumentos. Algunos de estos nuevos modos depensamiento y formas de acción modifican la dialéctica permanente deautonomía-control entre el gobierno, la universidad y actores externos, creandoarticulaciones inéditas y nuevos modos de encarar la gestión institucional. Un nuevo énfasis a las cuestiones vinculadas a la adquisición de recursos yal manejo financiero, la determinación de costos, la “rendición de cuentas” yla evaluación son todas manifestaciones de estos fenómenos.La naturaleza dispersa de la institución universitaria, su frecuente ineficiencia burocrática y la complejidad de sus estructuras de gobierno la hacen no del todo atractivaspara los actores sociales con necesidades que podrían ser satisfechas porla universidad. Esto plantea la necesidad de crear unidades con elpropósito específico de gerenciar estas acciones y de atender lasrelaciones con los diferentes actores a los que se prestan servicios o a los que se acude por recursos. La puesta en marcha de nuevos modos de rendición de cuentas y el fortalecimiento de las capacidades de gobierno de launiversidad han sido los medios utilizados en algunas experienciasnacionales.

Para el caso específico de la vinculación, este panorama reclama la necesidad deestrategias y de comportamientos que se parecen cada vez más losprevalcientes en las relaciones de Mercado, aunque este término genere dentro del ámbito universitario ciertas rispideces, sustentadas principalmente en la desconfianza en que ello podría otorgar un nuevo matiz a las relaciones académicas en aspectos tan sensibles como la determinación de las temáticas

abordadas por la investigación o por la enseñanza, o de los criterios para la evaluación de las contribuciones y productos de docentes e investigadores.

Por lo expuesto, cuando se analizan las estructuras burocráticas en lo concerniente a lo económico-financiero se identifica cierta incongruencia entre las exigencias hacia una mayor presencia universitaria en los procesos de desarrollo, los objetivos institucionales, las necesidades de mayor competitividad de los actores externos y la proyección de los investigadores y autoridades hacia la gestión de esta relación. De manera que se debe pensar un proceso de gestión de estas relaciones, basado en una estructura particular para ello, que contribuya directamente a la calidad de los procesos universitarios y sus resultados, y potencie la pertinencia y el impacto en el desarrollo socioeconómico de este en el medio socio-productivo.

En cuanto a la viabilidad política de la implementación, la UNLP ha alcanzado altos niveles de consenso en los últimos años. En las palabras de asunción de su Presidente, el Dr. Fernando Tauber manifestó *"Ustedes no han votado hoy a un candidato, han votado un proyecto de universidad"*, y continuó, *"pensamientos tan diversos, un arco tan heterogéneo de la universidad, 260 de 270 votos, han coincidido con este proyecto"*, esto es el 96% de la Asamblea Universitaria. Ello sin lugar a dudas, otorga un marco necesario y fundamental, aunque no asegure por sí mismo los acuerdos necesarios que conllevarán las rondas de consulta y los aportes de todos los actores involucrados, tal como se ha materializado en los últimos planes estratégicos que la UNLP ha implementado, los que han tenido un carácter fuertemente participativo y que también en palabras del Presidente de la UNLP, plantean el *"asumir este legado fundacional, de asumir el liderazgo en la producción de conocimiento, de ser una referencia en ciencia y de asumir el compromiso de transferir estos conocimientos y ponerlos al servicio del Estado, al servicio de los sectores productivos y al servicio de la sociedad civil"*. El Plan Estratégico otorga un marco conceptual para ello, el documento ratifica el énfasis en la producción de conocimientos en la ciencia, el compromiso en transferirlos y propone la promoción de aquellos proyectos que son de interés estratégicos para el desarrollo nacional. Propone que la transferencia sea un tema a debatir, a

cuidar, que vaya en el rumbo indicado pero que se generalice en nuestra universidad, que no sea solamente un eje, una experiencia en algunas Facultades, sino que se asuma que transferir conocimientos en la responsabilidad de la UNLP. El consenso antes mencionado, se materializa a partir de la propuesta de la gestión que su Presidente enuncia en *"Participar del debate sobre el modelo que tenemos que impulsar como universidad pública, también es una tremenda responsabilidad que tenemos que asumir como colectivo. Desde ya asumirnos como productores de conocimientos, ponerlos al servicio de quienes tenemos que ponerlos, de nuestra sociedad, de estar al lado de la sociedad, de la comunidad, en cada uno de sus temas, desde ya forman parte de ese modelo"*. Por todo lo mencionado en los párrafos precedentes, se considera que están dadas las condiciones políticas para someter a discusión nuevos mecanismos de articulación con el medio socio-productivo.

### **Potencialidades y limitaciones.**

En las secciones anteriores se ha realizado un recorrido por las diferentes dimensiones de análisis concernientes a la implementación de estructuras de gerenciamiento para la vinculación en la figura de una UVT. En esta sección se abordará para el caso de la UNLP qué potencialidades se pueden identificar así como las limitaciones dables de esperar.

Para las primeras de ellas, hoy se identifican actividades de vinculación tan diversas como la diversidad misma de la UNLP, representada en sus Unidades Académicas. Cuando se analiza lo que sucede en otras instituciones de Ciencia y Técnica y en particular en Universidades de menor porte, puede observarse una mejor gestión de la vinculación, la que se materializa en la centralización de la gestión de la tecnología y la Innovación, de los proyectos y su planificación estratégica. La característica actual de la gestión de la vinculación ligada a cada una de las UA centrada en dependencias específicas -como la Dirección de Vinculación Tecnológica de la Facultad de Ciencias Exactas, por ejemplo- o lo que es más común ligada a las Secretarías de Ciencia y Técnica, aunque exitosa en numerosos casos, replica la asimetría existente entre las UA y sus trayectorias en la materia. La centralización de la gestión y con ello el diseño de políticas e instrumentos, que claramente deberán ser de carácter participativo como lo son en otras áreas en las que se cuenta con la participación de las UA -Ciencia y Técnica a través de la CIU o la CICYT, por ejemplo- permitiría el direccionamiento de recursos específicos, la gestión de otros tanto en el ámbito público como el privado y un registro pormenorizado de las diferentes acciones que se lleven a cabo. Asimismo, como enuncia Kababe (2010) es interesante propiciar la generación de nuevas UVT dentro de un ámbito de desarrollo que las potencie para el logro de interacciones virtuosas y sustentables entre los actores socio-económicos y políticos. La UNLP cumple sobradamente con esas premisas. Así, representaría una oportunidad para que la UVT UNLP asuma un rol preponderante dentro de los objetivos centrales que debe poseer una UVT, que como nomina Kababe (2010), debería apuntar a lograr una efectiva articulación entre el sistema científico tecnológico y el aparato productivo. Asimismo debiera ser capaz de



gestionar la propiedad intelectual y la transferencia de tecnología, asegurando un aprovechamiento óptimo de los recursos públicos. Además le correspondería el rol de ayuda a las diferentes UA y equipos de investigación a transferir exitosamente sus logros, asegurando su aplicación y difusión, al tiempo que se generen nuevas fuentes de financiamiento que permitan incrementar de forma genuina la inversión en CyT. Debiera también, facilitar la formulación, organización y administración de proyectos de desarrollo e Innovación tecnológica, aportando metodologías de diseño para el desarrollo de proyectos así como de métodos y estudios de factibilidad tecnológica, económica, financiera y comercial.

En su rol de vaso comunicante con el sector privado, tendría que colaborar con las empresas en la superación de problemas y obstáculos en su desarrollo, así como en el fortalecimiento de sus ventajas a partir de alternativas basadas en el aprovechamiento de la oferta local de conocimiento. En el mismo sentido, sería importante que posea la capacidad de identificar necesidades tecnológicas de las empresas y buscar alternativas para su financiamiento, estimulándolas a identificar oportunidades de negocios basados en la explotación de conocimientos científicos y/o tecnológicos.

Sería deseable que tenga la facultad de operar activamente en la articulación de estrategias de desarrollo local y favorecer la generación de alianzas público-privadas.

En cuanto a las limitaciones, la implementación de una estructura central para la administración de la vinculación en el ámbito de la UNLP supone procesos acelerados de acumulación de capacidades técnicas y burocráticas, lo cual no siempre es factible. Sin embargo se identifica como de mayor complejidad la relación contextual y la posibilidad de sostenimiento de la política de vinculación y de una estructura que la acompañe. En este sentido, cuando se analiza el devenir de los últimos años -un aporte interesante es realizado por Di Meglio (2016)-, puede reconocerse que la década de 1990 enmarcó importantes reformas y transformaciones en el campo de la Educación Superior. Si bien el conjunto de reformas estructurales neoliberales implementadas tuvieron lugar desde el primer gobierno de Carlos Menem en 1989, las reformas en las políticas de ciencia y

tecnología, primero, y de educación superior después fueron implementadas a mediados de la década de acuerdo a su propia lógica. Como señalan Chiroleu y Lazzetta (2003) si bien *“esta política no comprendió al sector universitario, sus propósitos estuvieron presentes en los nuevos modos de entender la relación Estado-universidad”*. Por otro lado, se consolidó un proceso de desregulación que impactó profundamente en el esquema de financiamiento de las universidades. En términos formales la desregulación intentaba estimular el desarrollo de aportes complementarios provenientes tanto del sector privado como del sector público a través de contratos de prestación de servicios y asesorías, con el objetivo de lograr una diversificación de las fuentes de financiamiento de las instituciones públicas (Chiroleu y Lazzetta 2003). Esta medida impulsó a las universidades a iniciar un proceso de redefinición de sus roles y formas de intervención a través de nuevas estrategias de vinculación con el sector productivo y la incorporación de nuevas estructuras institucionales (Di Meglio 2017). Sin embargo, las respuestas de la universidad en este periodo fueron más de tipo “reactivas” frente a un escenario de crisis generalizada y disminución del gasto público en educación superior (Di Meglio, 2016), sumados a “una economía estancada y empresas poco innovadoras que no demandaban grandes insumos de conocimiento producido en el país” (Albornoz 2004: 84). En términos económicos, se aplicó una combinación de políticas de apertura y liberalización que habilitó la importación masiva de productos industriales. El recrudecimiento de la situación competitiva redundó en la desaparición de numerosos entramados productivos siendo reemplazados por insumos y maquinarias importadas, todo lo cual dio como resultado el reforzamiento de una matriz industrial con un alto grado de dependencia tecnológica (Di Meglio y Avendaño 2012).

Estos cambios institucionales situaron a las universidades en un nuevo escenario que las obligó a iniciar un proceso de redefinición de sus roles y estrategias de intervención, muchas veces sin contar con las herramientas y capacidades institucionales y de gestión necesarias (Lamarra 2003). De acuerdo a Pugliese (2004), para la realización de los objetivos perseguidos, solo se contaba con las capacidades propias de las universidades y de los actores involucrados en ellas,

así como la posibilidad de generar espacios de intercambio entre ellas que potenciaran el enriquecimiento y la consolidación institucional de las áreas de vinculación.

Transcurrida la crisis de 2001, recuperada la estabilidad institucional y con indicadores socioeconómicos en ascenso, con el gobierno del presidente Néstor Kirchner comenzó un nuevo período: "...en 2003 se vislumbra un nuevo rumbo, en el cual la universidad y el conocimiento científico-tecnológico parecen constituirse en actores claves de un nuevo modelo" (Araya y Taborga 2011). Se fueron desarrollando desde el Estado nacional diversas acciones acompañadas de incrementos presupuestarios que intentaron fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas y las relaciones de los actores del complejo científico-tecnológico (Di Meglio 2016). En ese mismo período, la UNLP consolidó muchas de sus actividades, aumentó significativamente la relación con el medio socio-productivo y logró un crecimiento en infraestructura inédito en las UUNN. Como señalan Malizia et al. (2013) "las características económicas del nuevo contexto generaron condiciones propicias para alentar una relación más afianzada entre la universidad y los sectores productivos". En el marco de este proceso de recuperación económica los presupuestos para ciencia y tecnología y educación superior aumentaron sostenidamente, lo que ha constituido una de las características del período 2003-2015. El objetivo de la política en ciencia y tecnología estuvo centrado en reconstruir las capacidades científicas-tecnológicas y lograr una mayor disposición para establecer redes, programas cooperativos y articulaciones entre los distintos componentes del sistema científico-tecnológico (Albornoz 2009). La política científica tecnológica evolucionó desde el apoyo a la formación de capital humano, al apuntalamiento de la Innovación, apoyándose en los esfuerzos de los organismos públicos en el área científico-tecnológica, pasando por una fase dirigida principalmente a apuntalar la formación de redes y articulaciones entre los componentes del sistema. Es así, que se observa el diseño de nuevos instrumentos que buscan incentivar la investigación, la formación de recursos humanos y fortalecer los vínculos entre los centros de investigación y la producción (Di Meglio y Avendaño 2013). En esta etapa se afirma el interés por la investigación científica

y tecnológica, se impulsan programas y normas en este sentido, y aumenta la inversión gubernamental en investigación y desarrollo. Algunas de estas consideraciones fueron desarrolladas en secciones anteriores. Entre los años 2015-2019, sin embargo hubo un retroceso en estas políticas y en general en las relacionadas a los sectores productivos en pos del direccionamiento hacia el sector financiero. Sin lugar a dudas estas políticas tuvieron un fuerte impacto sobre el sector productivo y con ello en la relación virtuosa señalada para el período anterior, en palabras de Hurtado (2019) es parte de un proceso que *"revela un patrón de rupturas económico-políticas que lograron bloquear la construcción de un sendero democrático capaz de sostener un proceso de alternancia democrática con políticas de Estado consensuadas por la sociedad, orientadas al desarrollo social y económico centrado en la industrialización con capacidades tecnológicas y científicas que lo hicieran viable en el largo plazo"*. En la actualidad aparece nuevamente la intencionalidad política hacia un direccionamiento en igual sentido al verificado en el 2003-2015, aunque resulta prematura aún su evaluación. Estos cambios contextuales, podrían suponer una importante limitación a la hora de que la UVT UNLP cumpla con la función de articulación con los sectores público, privado o tercer sector.

## **Conclusiones.**

Con la Vinculación, las instituciones de Educación Superior consolidan su pertinencia social a través de la formación de profesionales con mayores conocimientos, aptitudes y actitudes que les permiten incidir en la sociedad; producir al interior de sus espacios académicos ideas creativas e innovadoras a partir del conocimiento que debe traducirse, mediante el impulso y apoyo necesarios, en bienestar y desarrollo para la sociedad en su conjunto y, en particular, para la educación superior (Alvarado-Borrego, 2009). Como afirma Morin (1998), “la universidad conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas, valores; la regenera reexaminándola, actualizándola, transmitiéndola; también genera conocimientos, ideas y valores que se introducirán en la herencia. Además, esta es conservadora, regeneradora, generadora”. En la universidad coexisten la tradición y la Innovación. En torno a ella se manifiestan las tensiones propias de relaciones sociales que se transforman, restricciones impuestas por rigideces disciplinarias, jerarquías y limitaciones de recursos y un conflicto constante entre demandas y capacidades para satisfacerlas. En su interior persisten vestigios de diferentes circunstancias históricas y la cristalización de respuestas a viejos desafíos, junto a la dinámica de los nuevos saberes. En los últimos años diversas universidades generaron iniciativas tendientes a lograr una articulación más directa con las demandas del entorno a partir de la creación de consejos consultivos comunitarios o consejos sociales, entendidos como órganos consultivos de las instancias jerárquicas del Gobierno universitario, con el objetivo de recuperar aportes y demandas realizadas por diferentes actores de la región de influencia de la universidad. Si bien en ese plano puede considerarse a la UNLP pionera, no cabe la misma consideración para otro tipo de relaciones como la Vinculación Tecnológica. Por ello, el presente Trabajo Final Integrador planteó como objetivos analizar el marco regulatorio nacional referente a las actividades de Vinculación Tecnológica de las instituciones pertenecientes al Sistema Científico-Tecnológico. Asimismo buscó indagar diferentes formas de propender al establecimiento de estrategias de innovación como herramientas de cambio social y productivo. Además, indagó las

cuestiones normativas externas e internas a la UNLP que regulan las actividades de vinculación. Se analizó la factibilidad de implementación de posibles estrategias desde la perspectiva político/institucional con el objeto de propiciar la vinculación y la transferencia tecnológica de la UNLP con el sector productivo, la gestión pública y la sociedad en general a través de una nueva estructura que facilite los mecanismos necesarios para ello. Así, bajo los preceptos de la planificación estratégica, se examinó sobre las posibilidades de instauración en el ámbito de la UNLP de una UVT, que faciliten y hagan nítidos los procesos de vinculación y transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos que redunden en la oferta de las capacidades científico-tecnológico-artísticas que posee la UNLP, al servicio del desarrollo regional. A modo de consideración final, el presente Trabajo Final Integrador propone la creación de una UVT con la intención que la misma fortalezca la vinculación tecnológica en el seno de la UNLP de manera tal que la misma tome identidad propia en el espacio institucional, que tal como afirma Iglesias (2005) “la vinculación logre superar la discusión sobre el área donde se desarrolla y capitalizando la experiencia, empuje y trabajo de las personas que realizan la tarea en cada una de las Unidades académicas que componen el universo de la UNLP”.

## **Bibliografía**

ALBORNOZ, M. 2009. Desarrollo y Políticas Públicas en Ciencia y Tecnología en América Latina. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas* 1: 65-75.

ALVARADO-BORREGO, A. 2009. Vinculación Universidad-Empresa y su contribución al desarrollo regional. *Ra Ximhai*, 5:1, 407-414.

ARAYA, J. y A. TABORGA. 2011. Modelos económicos, políticas públicas y sistema científico-tecnológico en la Argentina. En Campos, Guillermo; Piñero, Fernando y Figueroa, Silvana (eds.) *Transformaciones recientes de las universidades latinoamericanas. Agendas y actores en la producción de conocimientos*. Tandil-Puebla: Ediciones UNCPBA-BUAP. 79-100.

CHIROLEU, A. y O. IAZZETTA. 2005. La reforma de la educación superior como capítulo de la reforma del Estado. Peculiaridades y trazos comunes.” En Eduardo Rinesi, , Guillermo Soprano y Claudio Suasnábar (comps.) *Universidad: reformas y desafíos. Dilemas de la educación superior en Argentina y en Brasil*, Buenos Aires: Prometeo.

CORDNER, D. 2011. Alcances, resultados e impactos del FONCYT entre 2006-2010. En Fernando Porta y Gabriel Lugones (comps.) *Investigación científica e innovación tecnológica en Argentina. Impacto de los fondos de la agencia nacional de promoción científica y tecnológica*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

DI MEGLIO F. 2016. Tendencias recientes de las políticas de vinculación científico-tecnológicas dirigidas a las Universidades argentinas. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* 6: 11 - ISSN 1853-9254. 65-92.

DI MEGLIO F. 2017. La promoción de la vinculación científico-tecnológica en las universidades argentinas en el periodo 2003-2015. Ponencia preparada para el XIII Congreso Nacional de Ciencia Política. “La política en entredicho. Volatilidad global, desigualdades persistentes y gobernabilidad democrática”, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, 2 al 5 de agosto de 2017. Disponible en [https://digital.cic.gba.gob.ar/bitstream/handle/11746/7792/11746\\_7792.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digital.cic.gba.gob.ar/bitstream/handle/11746/7792/11746_7792.pdf?sequence=1&isAllowed=y) .

DI MEGLIO, F. y R. AVENDAÑO, 2012. Ciencia, tecnología y producción en la Argentina reciente: alcances, límites y potencialidades para la transformación posneoliberal. En Fernando Piñero y José Araya, (comps.) *Ciencia y Tecnología en la Argentina contemporánea. Dimensiones para su análisis*, Tandil: CEIPIL-UNCPBA.

FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, I., CASTRO-MARTÍNEZ, E., CONESA-CEGARRA, F., & GUTIÉRREZ-GRACIA, A. 2000. Una visión crítica de las relaciones universidad empresa: el papel de las estructuras de interrelación. Granada: Fundación Empresa Universidad de Granada. Disponible en: [http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo\\_social/2036835669\\_103201011052.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/2036835669_103201011052.pdf) .

HERNANDEZ A. 2016. Las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT) en las Universidades públicas Argentinas: El caso de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Trabajo Final Integrador. Especialización en Gestión de la Tecnología e Innovación. F. I.UNMdP. 198 pp.

HURTADO, D. 2019. Proyectos de país en disputa: ¿Qué hacer con la ciencia y la tecnología?. Ciencia, Tecnología y Política. 2:2. ISSN 2618-3188 | [www.revistas.unlp.edu.ar/CTyP](http://www.revistas.unlp.edu.ar/CTyP) .

IGLESIAS, L. 2005. Acciones para el apoyo y fortalecimiento de la vinculación de la universidad con el sector social y productivo”. Red de Vinculación Tecnológica.

KABABE Y. 2010. Las Unidades de Vinculación Tecnológica y la articulación entre el Sector Científico Tecnológico y el Sector Empresario. SaberEs. N° 2, 41-58.

LAMARRA, N. 2003. La educación superior argentina en debate, Eudeba. IESALC/UNESCO, Buenos Aires.

LOMBERA, G., & IGLESIAS, L. 2009. La vinculación tecnológica en el sistema universitario argentino. *IX Coloquio Internacional sobre Gestao Universitaria na América do Sul*. Florianópolis. Disponible en [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/37204/La vinculaci%C3%B3n\\_tecnol%C3%B3gica\\_en\\_el\\_sistema\\_universitario\\_argentino.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/37204/La_vinculaci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica_en_el_sistema_universitario_argentino.pdf?sequence=1) .

MALIZIA, A. M. SÁNCHEZ, G. LOMBERA y E. CASTRO MARTÍNEZ. 2013. Análisis de los Mecanismos de Transferencia Tecnológica entre los Sectores Científico-tecnológico y Productivo de Argentina. *Journal of Technology Management and Innovation*. 4: 54-68.

MARTÍNEZ NOGUEIRA R. 2000. Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU.

MOLDOVAN, P., A. GORDON y E. Di MARZO. 2012. Estructura científica y perfil tecno-productivo de la Argentina”. En Fernando Porta y Gabriel Lugones (comps.) Investigación científica e innovación tecnológica en Argentina. Impacto de los



fondos de la agencia nacional de promoción científica y tecnológica. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

MORIN, E. 1998. Sobre la reforma de la universidad. En Jaime Porta y Manuel Lladonosa, (eds.), "La universidad en el cambio de siglo", Madrid, Alianza.

PATRUCHI, L. 2005. Desarrollo e Innovación. Universidad y vinculación tecnológica en el contexto provincial." Tercer Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Estado y Administración, Tucumán.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA 2018-2022. Disponible en [https://unlp.edu.ar/plan\\_estrategico/plan-estrategico-de-gestion-2018-2022-10018](https://unlp.edu.ar/plan_estrategico/plan-estrategico-de-gestion-2018-2022-10018) .

PORTA, F. Y G. LUGONES (dirs.) 2011, Investigación científica e innovación tecnológica en Argentina. Impacto de los fondos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes.

PUGLIESE, J. C. 2004. Propuestas de Políticas públicas para la Argentina." En "Los Desafíos de la Universidad Argentina. Buenos Aires: Universidad de Belgrano/Siglo XXI.

RIKAP, C. 2012. La vinculación de la universidad con el sector productivo Transferencia tecnológica. Ecos de Economía. 16:34. 127-149.

ROVELLI, L. 2014. Un modelo para armar: la adopción de áreas prioritarias para la investigación en universidades nacionales. I Encuentro Internacional de Educación, 29 al 31 de octubre de 2014, Tandil, Argentina. Espacios de investigación y divulgación. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.11048/ev.11048.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11048/ev.11048.pdf).

TAUBER F. 2018. Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022. Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 84 pp.

TAUBER F. 2018. Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 2018. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/71592> .

VERSINO, M., L. GUIDO y M. Di BELLO. 2012 Universidades y sociedades: aproximaciones al análisis de la vinculación de la universidad argentina con los sectores productivos. Buenos Aires: IEC-CONADU.

VIALE R. & CHIGLIONE B. 1998. El modelo de triple hélice: una herramienta para el estudio de los sistemas socioeconómicos regionales europeos. The IPTS

Report, (29). Disponible en <http://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/triple-helice-socioeconomicos-regionales-117510>.

Web ANPCyT. <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/index.php>. Último ingreso 01/04/2020.

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004- 2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Asociación Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, ( Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987- 1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.

35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio" Sergio Karakachoff"(UNLP).
36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción
39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, ( entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, ( compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.