



Centro de Estudios Interdisciplinarios (CEI)

*Especialización en Política y Gestión de la Educación
Superior*

Trabajo Final Integrador

*“Relevamiento y análisis de la política de vinculación
tecnológica de la Universidad del Gran Rosario (2014-2024)”*

Autor: Lic. Bernardo Ardanaz

Director: Mg. Guillermo Beccani

Año: 2026



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
METODOLOGÍA.....	5
1. LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA Y SU DESARROLLO RECIENTE.....	7
1.1 Los principales modelos teóricos de la Vinculación Tecnológica.....	10
1.1.1 El Modelo de la Transferencia Tecnológica: Un Proceso Multidimensional.....	10
1.1.2 El Modelo de la Triple Hélice: Universidades, Empresas y Gobierno.....	11
1.1.3 Innovación Abierta: Un Enfoque Integral para la colaboración.....	12
1.1.4 El Triángulo de Sábato: un modelo latinoamericano de ciencia, tecnología y desarrollo.....	13
1.1.5 La vinculación tecnológica como estrategia institucional: los aportes de Jesús Sebastián.....	14
2. LA UNIVERSIDAD DEL GRAN ROSARIO.....	16
2.1 Breve reseña institucional.....	16
2.1.2 Del Gobierno y la organización institucional.....	17
2.1.3 Las líneas estratégicas de desarrollo institucional.....	18
3. LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE VINCULACIÓN TECNOLÓGICA.....	20
3.1 El PDI 2014 - 2019.....	20
3.1.1 El análisis del PDI 2014-2019 respecto de la vinculación tecnológica.....	22
3.2 El Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica.....	25
3.2.1 Algunas experiencias en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica.....	28
3.2.1.1 Actividad de Vinculación Tecnológica: "Proyecto de Interiorismo".....	28
3.2.1.2 Actividad de Vinculación Tecnológica: "Capacitación sobre prevención de Incidentes de Ciberseguridad".....	29
3.3 El PDI 2024-2030.....	31
3.3.1 El análisis del PDI 2024-2030 respecto de la vinculación tecnológica.....	34
3.4 Análisis comparativo de los PDI 2014–2019 y 2024–2030 respecto de la vinculación tecnológica.....	35
3.4.1 Tabla comparativa de la evolución de la vinculación tecnológica - UGR.....	37
4. La Vinculación Tecnológica en la Universidad del Gran Rosario desde el enfoque de Jesús Sebastián.....	39
4.1 La vinculación tecnológica como función estratégica universitaria.....	39
4.2 Aportes para el desarrollo de una estrategia de vinculación tecnológica en la UGR....	42
4.2.1 Dimensión relacional.....	43
4.2.1.1 Estrategias de promoción y difusión.....	44
4.2.1.2 Actividades de servicios.....	44
4.2.1.3 Cooperación institucional.....	45
4.2.2 Dimensión técnico-administrativa.....	45
4.3 Síntesis de la propuesta.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	51



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las universidades han experimentado transformaciones profundas en su modo de relacionarse con el entorno social, económico y productivo. Lejos de limitarse a la formación de profesionales y a la producción de conocimiento académico, han comenzado a asumir un papel cada vez más activo en los procesos de desarrollo territorial, innovación tecnológica y transferencia de conocimiento. Este cambio ha dado lugar a la consolidación de la vinculación tecnológica como una dimensión estratégica dentro del sistema universitario, orientada a fortalecer la interacción entre el mundo académico y los diversos actores del entorno.

En este contexto, la vinculación tecnológica se presenta como un campo de creciente relevancia para las universidades, particularmente en países latinoamericanos donde las instituciones de educación superior enfrentan el desafío de contribuir al desarrollo social y productivo en contextos caracterizados por desigualdades estructurales y limitaciones en materia de innovación. La incorporación progresiva de actividades de transferencia tecnológica, servicios especializados, proyectos de investigación aplicada y cooperación interinstitucional constituye una respuesta institucional a las demandas emergentes del entorno.

En el caso argentino, la sanción de la Ley de Educación Superior N° 24.521 y el desarrollo de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sistema científico-tecnológico han contribuido a consolidar la vinculación con el medio como una dimensión relevante dentro de las funciones universitarias. Sin embargo, el desarrollo de estas actividades ha sido heterogéneo entre instituciones, particularmente entre universidades públicas y privadas, cuyas trayectorias institucionales, recursos disponibles y perfiles académicos presentan diferencias significativas.

En este marco, el presente trabajo se propone analizar el desarrollo de la vinculación tecnológica como política institucional en la Universidad del Gran Rosario (UGR), institución de gestión privada cuya trayectoria evidencia un proceso progresivo de consolidación organizacional y expansión académica. A lo largo de su desarrollo institucional, la UGR ha transitado desde una etapa inicial caracterizada por la prestación de servicios asistenciales y comunitarios hacia una fase más reciente en la



que la vinculación tecnológica comienza a adquirir un lugar explícito dentro de la planificación estratégica institucional.

El enfoque teórico adoptado en este trabajo se sustenta principalmente en los aportes de Jesús Sebastián, quien concibe la vinculación tecnológica como un proceso institucional complejo que requiere del desarrollo de capacidades organizacionales específicas, estructuras de gestión adecuadas y políticas institucionales explícitas. Desde esta perspectiva, la vinculación tecnológica no se reduce a un conjunto de actividades aisladas, sino que se configura como una dimensión estratégica que atraviesa transversalmente las funciones sustantivas de la universidad.



METODOLOGÍA

La metodología que se aplicará en la elaboración del trabajo final será de tipo descriptivo-analítico, por un lado se desarrollarán los sustentos teóricos y los principales debates en relación a la vinculación tecnológica de la educación superior como campo específico de conocimiento, a su vez se realizará principal hincapié en el desarrollo de la vinculación como política institucional. Para ello se recurrirá a fuentes documentales primarias y secundarias, dentro de las fuentes documentales primarias se trabajará con informes realizados por organismos estatales como el Ministerio de Educación de la Nación, la CONEAU y la Secretaría de Políticas Universitarias, así como normativas y documentos institucionales oficiales. La bibliografía de referencia responde a criterios específicos de vinculación con la temática abordada, tanto a nivel internacional, como nacional,

Por otro lado, se llevará a cabo una caracterización de la institución estudiada y se analizará el desarrollo de las intervenciones realizadas en el marco de lo que se concibe como vinculación tecnológica a partir de los Proyectos de Desarrollo Institucional: 2014-2019 y 2024-2030. También se recurrirá a documentos normativos internos, reglamentos institucionales y registros administrativos relacionados a las actividades de vinculación tecnológica. Para ello, se llevará a cabo una caracterización de las mismas teniendo en cuenta el marco teórico de referencia y se realizarán aportes para reflexionar sobre una estrategia en vista al Proyecto de Desarrollo Institucional 2024-2030 que actualmente se encuentra en ejecución. Es importante destacar, que para ello se mantendrán entrevistas con diferentes autoridades y actores de la institución.

El desarrollo del trabajo se organiza en distintos apartados que abordan, en primer lugar, el marco teórico referido a los principales modelos conceptuales de vinculación tecnológica y transferencia de conocimiento. Posteriormente, se presenta una caracterización institucional de la Universidad del Gran Rosario, en la cual se describen sus principales estructuras organizativas y líneas estratégicas de desarrollo. En una etapa posterior, se analizan los Proyectos de Desarrollo Institucional y los instrumentos normativos que dieron lugar a la formalización de la vinculación tecnológica como función institucional. Finalmente, se propone una interpretación del proceso institucional desarrollado por la UGR a la luz del marco teórico adoptado,



identificando avances, desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la vinculación tecnológica como estrategia institucional.



1. LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA Y SU DESARROLLO RECIENTE.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, las universidades comienzan a desarrollar un rol significativo en sus entornos sociales inmediatos; sin embargo, ello no implicó una homogeneidad ni en los enfoques ni las modalidades de intervención en los diferentes y diversos territorios. Mientras que las universidades norteamericanas orientaron su apoyo a la agricultura y las industrias en pos de lograr una mejora en su base tecnológica, en el continente europeo el desarrollo de esta relación fue más tardío y de forma disímil entre los países del continente. Por su parte en América Latina, el movimiento reformista orientó la relación de la universidad-sociedad en términos de colaboración directa con las poblaciones menos favorecidas y vulnerables, a partir del desarrollo de programas culturales y asistencia técnica a sus comunidades inmediatas (Castro Martínez, 2012).

Recién en la década del '80 del siglo XX, es cuando cobra fuerza un papel mucho más activo de las universidades en lo referente a la producción de conocimiento "*útil*" para el mercado, movilizando a los diversos gobiernos a impulsar medidas tendientes a favorecer la vinculación universitaria con el medio socioproductivo (Castro Martínez, 2012; Codner, 2022)¹. Tales acciones son consecuencias de diversos acontecimientos que confluyen temporalmente a nivel mundial y van a caracterizar el fin de siglo, ellos son: la asimilación y adaptación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los nuevos enfoques gerenciales y la globalización de los procesos tecnológicos que impondrán el ritmo de la transformación económica (Duarte Montenegro, 2008).

En América Latina, las relaciones universidad - medio socio productivo existen con bastante anterioridad a lo planteado, sin embargo es en ese período cuando se convierte en un eje central y aborda las políticas de desarrollo de estos países en vías de desarrollo (Casas Guerrero & Luna, 1997). Esta compleja interacción de la cual participan una diversidad de actores, la conocemos como *vinculación tecnológica* o *vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico*, que al decir de Castro Martínez consiste en (...) "todas aquellas actividades relacionadas con la generación,

¹ Es interesante, en ese sentido, lo planteado por D. Codner (2022) (...) "su incorporación en las agendas universitarias tiene como hito fundamental la promulgación de la ley Bayh-Dole en Estados Unidos en 1980. Esta ley, que se establece como marco de regulación de la apropiación y comercialización de tecnologías por parte de centros de I+D pública, resultó en el desarrollo tecnológico universitario basado en la gestión de la propiedad intelectual (especialmente biotecnológico)".



uso, aplicación y explotación del conocimiento y de otras capacidades de las universidades fuera del ámbito académico” (2012: 11). Este proceso de interacción, ha llevado a las Universidades a convertirse en protagonistas del desarrollo económico y social mediante un estrecho vínculo con los actores de su entorno inmediato; cada vez más se comienzan a visualizar actividades como cooperación con empresas y otros agentes sociales. En ese sentido, la vinculación efectiva de la universidad con el entorno socioeconómico, aspira a generar circuitos donde los actores del mismo se vean favorecidas por una mayor competitividad y dinámica en la producción de bienes y servicios y las universidades, a su vez, perciban beneficios producto de la generación de conocimiento y de ciclos de innovación orientados (Castro Martínez, 2012). Desde esta perspectiva, la vinculación tecnológica se entiende como un proceso de co-construcción del conocimiento con actores sociales, organismos públicos y sectores productivos, donde la innovación responde a problemas concretos del territorio, tales como la sostenibilidad, la inclusión, la salud pública, la producción, la innovación, etc. (Sutz & Arocena, 2015).

Este nuevo rol o función asumido por las instituciones universitarias, como hemos dicho, ha ganado terreno en el seno de las instituciones de educación superior de forma diversa y con diferente intensidad; sin embargo, ello no ha sido una evolución lineal, ni tampoco un proceso librado de controversias. En América Latina, principalmente, ha recibido embates provenientes de distintos sectores de la comunidad universitaria, en torno a las clásicas posturas de defensa de la autonomía universitaria, en lo referente a la docencia e investigación, frente a los requerimientos de los contextos políticos y económicos (Sutz, 2007). La constante tensión entre la producción de conocimiento a partir de la investigación y la comercialización de sus resultados van a caracterizar gran parte de los debates de la década del ‘90 y los 2000.

En lo que respecta al sistema universitario argentino, el proceso de vinculación tecnológica adquiere rasgos propios que lo diferencian de otras experiencias latinoamericanas y que es necesario considerar para comprender cabalmente su desarrollo. A diferencia de otros países de la región donde este proceso estuvo impulsado principalmente por la demanda del sector productivo, en Argentina fue el Estado el que operó como dinamizador central, promoviendo desde los años noventa una serie de transformaciones institucionales orientadas a acercar las universidades al



entorno socioeconómico.

Este impulso estatal no estuvo exento de tensiones, en un contexto de ajuste fiscal y reducción del financiamiento público a la educación superior, las universidades nacionales se vieron compelidas a buscar fuentes alternativas de recursos, lo que derivó en una expansión de las actividades de vinculación pero, al mismo tiempo, generó debates internos sobre los riesgos de subordinar la agenda de investigación a las demandas del mercado (Naidorf, 2002). Esta tensión entre autonomía académica y pertinencia socioeconómica atravesó gran parte de los debates universitarios de los años noventa y de la primera década del siglo veintiuno, y en muchos casos condicionó el tipo y el alcance de las iniciativas de vinculación que efectivamente se implementaron.

En términos normativos, la Ley de Educación Superior N° 24.521 sancionada en 1995 constituyó el marco legal que habilitó y reguló las nuevas formas de relación entre las universidades y los actores socioeconómicos. Esta norma reconoció explícitamente la vinculación con el medio como parte de las funciones sustantivas de las instituciones universitarias y habilitó la creación de estructuras específicas para su gestión, tales como secretarías de vinculación, oficinas de transferencia tecnológica y fundaciones universitarias, entre otras. A partir de este marco normativo, muchas universidades argentinas comenzaron a institucionalizar la vinculación como función, aunque con ritmos y alcances muy desiguales según el tamaño, la tradición investigadora y los recursos disponibles de cada una de ellas.

En ese sentido, una distinción relevante para el presente trabajo es la que existe entre las universidades públicas nacionales y las de gestión privada. Las primeras, con mayor trayectoria en investigación y con estructuras más consolidadas, fueron las primeras en desarrollar oficinas y programas de vinculación tecnológica, muchas veces apoyadas por instrumentos de financiamiento público como los fondos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT)². Las universidades privadas, en cambio, han transitado este camino de manera más heterogénea: algunas con fuerte orientación hacia la consultoría y los servicios al sector empresarial, otras con desarrollos más incipientes, condicionadas por el perfil

² A partir de 2020 cambió de denominación pasándose a llamar Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i).



de sus carreras, la escala institucional y la disponibilidad de masa crítica en investigación y desarrollo.

Ello trae consigo, la necesidad de generar nuevas habilidades que habitualmente no estaban presentes en el ámbito académico, al decir de Castro Martínez (2012), (...) “aparecen como necesarias habilidades tales como la capacidad de negociación, el conocimiento del mercado y de las tecnologías disponibles, aspectos legales y jurídicos de las colaboraciones, etc., no habituales en la función pública, acostumbrada a ostentar la posición de poder que otorga la gestión de recursos económicos públicos, sometidos a rígidas normas administrativas. Por otra parte, la necesidad de “mover voluntades” (*las de los investigadores y las empresas*) también hace necesaria una vocación de servicio y favorecer el deseo de facilitar las cosas que (...) tampoco es norma en las administraciones universitarias” (2012: 12).

De ello se desprende la necesidad de indagar acerca del modo en que el ámbito universitario y empresarial encuentran puntos de conexión, las estrategias de desarrollo en materia de vinculación y las especificidades que las instituciones universitarias desarrollan en un mercado cada vez más competitivo y complejo, caracterizado por la confluencia de diversos agentes multiterritoriales y transnacionales dispuestos a competir-confluir, con las universidades, en la provisión de servicios a empresas.

1.1 Los principales modelos teóricos de la Vinculación Tecnológica.

1.1.1 El Modelo de la Transferencia Tecnológica: Un Proceso Multidimensional.

En las décadas del 1960 y 1970, la transferencia tecnológica se entendía principalmente bajo un modelo lineal, influido por la preeminencia de los estudios dominantes de la economía que daban sustento al estado de bienestar del bloque occidental y los estudios referidos a la innovación tecnológica. Este paradigma asume que la investigación científica genera descubrimientos que luego las empresas transforman en productos y procesos, con una lógica unidireccional y secuencial.

A partir de las décadas del 1980 y 1990, marcado por el fin del mundo bipolar y la guerra fría, se inició el proceso de globalización a la par del desarrollo de la economía del conocimiento, que tuvo como correlato un impacto en el concepto de



transferencia tecnológica el cual se amplió. Autores como Rogers (1995) y Bozeman (2000), comenzaron a plantear que la transferencia tecnológica es un proceso social y organizacional que involucra interacciones recíprocas, aprendizaje mutuo y mediaciones institucionales.

Si bien en sus inicios fue concebida como un flujo unidireccional de conocimiento (del laboratorio/universidad al mercado), los aportes más contemporáneos la interpretan como un proceso de interacción, que es dinámico y que abarca múltiples dimensiones, que involucra diversos actores, mecanismos y contextos institucionales. Esta visión más compleja permite comprender que la transferencia tecnológica no se limita a licenciar o ceder patentes, producto del proceso mismo de investigación, sino que incluye la adaptación, absorción y co-creación del conocimiento entre los participantes (Bozeman et al., 2015).

Así, la transferencia pasó a concebirse como una relación de cooperación, y no solo de transmisión, inserto en un complejo proceso estructurado en diversas dimensiones interdependientes. Dicho esto, la innovación tecnológica surge del intercambio entre quienes generan conocimiento y quienes lo aplican, más que de la simple entrega de resultados científicos (Rogers, 1995).

1.1.2 El Modelo de la Triple Hélice: Universidades, Empresas y Gobierno.

Uno de los modelos más influyentes en el estudio de la vinculación tecnológica es el Modelo de la Triple Hélice, propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff a mediados de la década del '90 del siglo XX. Este modelo plantea que la innovación no es un proceso aislado de las universidades o de las empresas, sino que surge de una interacción dinámica y continua entre tres actores claves, la universidad, el sector privado y el gobierno.

En ese sentido y simplificadamente, la Universidad opera como un agente encargado de la generación de nuevos conocimientos, de la formación de capital humano especializado y, a su vez, en la creación de tecnologías de vanguardia. Por su parte el sector privado, comprende a las empresas que se encargan de *transformar* el conocimiento en bienes y servicios plausibles de ser comercializados. Y por último el gobierno, entendido como el actor encargado de generar políticas públicas en pos de crear un entorno favorable para la investigación y la innovación; que a su vez permita y



fomente la financiación, promoción y creación del espacio-infraestructura donde se desarrolle el proceso de conversión/cooperación entre universidad y empresa (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995).

Este modelo se aleja de una visión lineal y unidireccional de la transferencia de tecnología, sugiriendo en su lugar que los tres actores deben interactuar activamente para generar un ciclo continuo de innovación. Según Etzkowitz (2008), esta dinámica propicia la "co-creación" de conocimiento, en donde las universidades y las empresas pueden colaborar directamente en la investigación y el desarrollo (I+D), transformando el conocimiento académico en innovación aplicada.

El modelo de la Triple Hélice, destaca concretamente cómo la relación universidad-empresa no es solo de transferencia, sino de co-creación y concreción de valor. Esto implica que las universidades ya no son meros proveedores de conocimientos, sino actores activos en los procesos de innovación (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

1.1.3 Innovación Abierta: Un Enfoque Integral para la colaboración.

El concepto de innovación abierta, propuesto por Henry Chesbrough (2003), señala que las organizaciones, incluidas las universidades, deben utilizar tanto sus propios conocimientos como los conocimientos externos para innovar³. Este modelo se aleja de la visión tradicional en la que la innovación se desarrolla exclusivamente dentro de las fronteras de las organizaciones.

Según Chesbrough, la innovación abierta implica la colaboración activa entre diferentes actores, incluidos los que están por fuera de la universidad, como empresas, consumidores o usuarios, e incluso otros grupos de investigación. En este contexto, el autor sostiene que las universidades deben "abrir sus puertas" al sector privado y permitir que los actores externos colaboren en el proceso de investigación, lo que aumenta las posibilidades de comercializar y aplicar los resultados de una investigación.

Este modelo de innovación abierta es especialmente relevante en el contexto de la vinculación tecnológica, ya que permite que las universidades no solo transfieran sus conocimientos, sino que también participen activamente en los procesos de

³ Entiéndase por innovar: mudar o alterar algo, introduciendo novedades (Sebastián, 2010).



innovación junto con otros actores, a los cuales Chesbrough les asigna un rol altamente activo. En el mismo sentido, este paradigma, considera a la transferencia tecnológica no como un proceso unidireccional, sino uno bidireccional y en red, en el cual el conocimiento puede entrar o salir de la organización dependiendo de las oportunidades estratégicas. Donde se deja de pensar en una simple “entrega” de tecnología desde la universidad a la empresa, para convertirse en un flujo interactivo de conocimiento, donde las fronteras organizacionales se vuelven permeables y porosas.

1.1.4 El Triángulo de Sábato: un modelo latinoamericano de ciencia, tecnología y desarrollo.

Este modelo fue formulado por Jorge Sábato y Natalio Botana en 1968, es uno de los modelos más influyentes en América Latina para explicar la relación entre Estado, el sistema científico/tecnológico y el sector productivo. Su objetivo central se basó en comprender la particularidad de los países de latinoamérica, y esbozar líneas orientativas, a partir de las cuales los países periféricos podían desarrollar capacidades científico-tecnológicas propias para lograr autonomía, desarrollo industrial y soberanía económica y política.

Los componentes centrales de este enfoque son: a) el Estado, b) el sector científico tecnológico y c) el sector socio-productivo, cada uno de los cuales ejerce un rol específico y central en una estrategia global de desarrollo nacional. El Estado asume la función de articular y coordinar los ámbitos de desempeño de los otros dos. Tiene el deber de planificar, orientar y financiar la política científico-tecnológica; generar demanda estratégica; y apoyar la industrialización nacional. El Estado es concebido como un actor activo, responsable de motorizar la transformación estructural de una nación. Por su parte, al sector científico tecnológico que lo constituyen las universidades, centros de investigación y desarrollo; los autores le asignan la función principal de producir conocimiento, desarrollar tecnologías y formar recursos humanos. Y, por último, el sector socio-productivo engloba a empresas públicas y privadas, que son quienes deben ser capaces de absorber tecnologías, innovar, reorientar la producción y articularse activamente con el Estado y el sistema científico (Arocena & Sutz, 2001).



Este modelo se inscribe en la tradición sistémica de articulación entre diversos actores, su aporte central se enfoca en la interfuncionalidad e interdependencia del complejo entramado de relaciones que los miembros del sistema establecen entre sí.

1.1.5 La vinculación tecnológica como estrategia institucional: los aportes de Jesús Sebastián.

En el marco de los debates sobre la relación universidad y el entorno socioeconómico, los aportes de Jesús Sebastián resultan especialmente relevantes para pensar la vinculación tecnológica como una dimensión importante que requiere ser gestionada de manera estratégica. A diferencia de los modelos que enfatizan las dinámicas sistémicas entre actores (como la Triple Hélice o el Triángulo de Sábato), J. Sebastián centra su análisis en el interior de la propia institución universitaria, preguntándose por las condiciones organizacionales, culturales y de gestión que hacen posible (u obstaculizan) una vinculación efectiva con el medio.

Para el autor, la vinculación tecnológica no puede reducirse a una práctica espontánea ni a iniciativas aisladas de investigadores individuales, sino que demanda una estrategia institucional explícita, con estructuras de soporte, capacidades instaladas y mecanismos de articulación interna y externa (Sebastian, 2000). En la misma línea, identifica como condiciones necesarias para una vinculación exitosa: a) la existencia de una política institucional clara en materia de vinculación, b) la presencia de unidades o estructuras específicas dedicadas a su gestión, c) la formación de capacidades de intermediación entre el mundo académico y el productivo, y d) el desarrollo de una cultura organizacional favorable a la cooperación con actores externos (Sebastian 2000; 2019).

Este enfoque resulta particularmente apropiado para el análisis de instituciones universitarias de escala pequeña, donde la vinculación tecnológica no puede asumir las mismas formas que en universidades con larga tradición investigadora, sino que debe adaptarse a las capacidades, recursos y contextos institucionales específicos (Sebastian, 2019). La propuesta de Sebastián ofrece así una clave de lectura estratégica que permite articular el diagnóstico institucional con el diseño de acciones concretas orientadas a fortalecer la vinculación tecnológica con su entorno socioproductivo.



Los modelos presentados, si bien surgieron en contextos y con énfasis distintos, comparten un supuesto común: la vinculación tecnológica es un proceso complejo, multidimensional y no lineal, que requiere de la participación activa y coordinada de diversos actores. El modelo de la “Triple Hélice” y el “Triángulo de Sábato” aportan una mirada sistémica sobre las relaciones interinstitucionales; los modelos de “Transferencia Tecnológica” y de “Innovación Abierta” hacen foco en los mecanismos y flujos a través de los cuales circula el conocimiento; y los aportes de Jesús Sebastián orientan la mirada hacia el interior de la institución universitaria, interpelando su capacidad organizacional para gestionar estratégicamente esa vinculación. Esta complementariedad entre enfoques, y particularmente el último, constituye el sustento teórico desde el cual se abordará, en las páginas siguientes, el análisis institucional referido a la vinculación tecnológica de la Universidad del Gran Rosario.



2. LA UNIVERSIDAD DEL GRAN ROSARIO.

2.1 Breve reseña institucional.

La Universidad del Gran Rosario (UGR) es una institución de educación y gestión privada, patrocinada por la Fundación del Gran Rosario, que obtuvo autorización provisoria para desarrollarse como Instituto Universitario mediante la Resolución CONEAU N° 966/2005 y el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 549/2006, iniciando sus actividades académicas en el año 2008. A partir de evaluaciones anuales, llevadas a cabo por el Ministerio de Educación, durante el período 2008 - 2014, y con el visto favorable de la Comisión de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), la institución obtuvo la autorización definitiva como Universidad en el año 2018, a través del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 282/2018.

No obstante lo planteado, el proyecto educativo inició varios años antes, más precisamente en el año 2000, cuando la Fundación del Gran Rosario (FGR) y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) estrechan vínculos que tuvieron como correlato la puesta en marcha de un proyecto educativo universitario en la ciudad de Rosario y su zona de influencia. El resultado inmediato del convenio entre ambas instituciones fue la implementación de dos carreras de grado: la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría y la Licenciatura en Psicopedagogía bajo la órbita académica y administrativa de la UNSAM, que, a la postre, se convirtieron en sus propuestas formativas insignias.

La experiencia académica y administrativa de la UNSAM, sumado a la trayectoria universitaria de la dirección de la FGR, como así también la demanda existente en la región por ofertas académicas no contempladas en la educación superior pública, alentaron a la FGR a presentar en el año 2003 ante el Ministerio de Educación de la Nación y la CONEAU, el Proyecto Institucional de creación del Instituto Universitario del Gran Rosario.

Actualmente, la Universidad del Gran Rosario (UGR), que comenzó sus actividades en la ciudad de Rosario dictando dos carreras, se encuentra ubicada en diversas ciudades del CPRES Centro: Rosario, Santa Fe, Venado Tuerto, Funes, Marco Juárez y, recientemente Villa María y Ciudad de Buenos Aires. Así mismo, desde el año 2020 ha comenzado a desarrollar actividades de forma permanente y



presencial en Ecuador; y más recientemente en Uruguay. El crecimiento territorial se ha complementado con un fuerte crecimiento de su oferta educativa, sobre todo a partir del cambio de estatus a finales del año 2018.

Del incipiente proyecto educativo centrado en carreras específicas vinculadas a la salud y la rehabilitación, hoy la Universidad cuenta con 7 Espacios académicos, entre los cuales se encuentran áreas de desarrollo disciplinar como son: (a) Salud y Rehabilitación, (b) Ciencias Sociales y Educación, (c) Seguridad, (d) Discapacidad e Inclusión Social, (e) Diseño, (f) Tecnologías y (g) Agrotecnologías.

2.1.2 Del Gobierno y la organización institucional.

Para comprender el funcionamiento integral de la Universidad del Gran Rosario, resulta necesario detenerse en su modelo de gobierno, según lo establecido en el art. 7 del estatuto universitario (Res. N° 209/2018 UGR), la conducción de la UGR recae en tres instancias: el Consejo Superior, el Rector y las Direcciones de Espacios Académicos. Entre estas, los Espacios Académicos merecen una atención particular, ya que funcionan como las unidades organizativas centrales donde se alojan y articulan los distintos programas institucionales. En ese sentido, las dimensiones misionales de la universidad (docencia, investigación y extensión) se despliegan en cada uno de ellos, adoptando las características propias de cada campo de conocimiento.

En cuanto a su forma de organización interna, el art. 10 del estatuto establece una estructura de tipo matricial, lo que implica que los programas no se desarrollan de manera aislada dentro de una unidad, sino en articulación con otras instancias de la institución, tales como distintas, Secretarías, Departamentos y Áreas. Este modelo de trabajo en red constituye una característica distintiva de la UGR y atraviesa transversalmente toda su gestión.



2.1.3 Las líneas estratégicas de desarrollo institucional.

La UGR, una vez consolidado como institución de educación superior y afianzada su identidad organizacional, inició un proceso de reflexión estratégica orientado a proyectar su desarrollo institucional de manera sistemática y planificada. Este tránsito desde la etapa fundacional hacia una fase de madurez institucional implicó la necesidad de dotarse de instrumentos de planificación que le permitieran ordenar, priorizar y orientar las decisiones en torno a sus funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión.

En este marco, la institución adoptó la herramienta del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) como dispositivo central de su política universitaria. El PDI constituye, en el campo de la educación superior, un instrumento de gobierno que articula diagnóstico, visión estratégica y lineamientos de acción, permitiendo a las instituciones trascender la gestión cotidiana para proyectarse en el mediano y largo plazo. Lejos de ser un mero documento administrativo, el PDI expresa la identidad, los valores y las aspiraciones de una comunidad universitaria, y se convierte en un marco de referencia compartido que orienta las decisiones de todos los actores institucionales.

La UGR ha elaborado y puesto en marcha dos planes de desarrollo institucional que traccionaron su trayectoria reciente: el PDI 2014-2019 (como IUGR) y el PDI 2024-2030 (como UGR)⁴. Ambos documentos representan no solo instrumentos técnicos de planificación, sino también instancias de deliberación colectiva y construcción de consensos en torno al proyecto institucional. A través de ellos, la Universidad pudo identificar sus fortalezas, reconocer sus desafíos, definir prioridades estratégicas y establecer metas concretas en cada una de sus áreas de desarrollo.

El PDI 2014-2019 marcó un primer hito en este proceso, al constituirse como el instrumento que permitió a la institución ordenar su crecimiento en un período de expansión y consolidación de su oferta académica y su estructura organizacional. Este plan sentó las bases de una cultura de planificación institucional, que habilitó la evaluación de los avances y el aprendizaje organizacional a partir de la experiencia acumulada.

⁴ Si bien al momento de escritura de este trabajo el PDI se encuentra en su fase de ejecución y no está concluida, se consideró oportuno incorporarlo para su análisis, a los efectos de cotejar y comparar cómo evolucionó la dimensión de vinculación tecnológica en la institución.



Por su parte, el PDI 2024-2030 representa una etapa de mayor madurez en el proceso de planificación estratégica de la UGR. Elaborado en un contexto de profundas transformaciones en el sistema de educación superior y en el mundo del trabajo, este plan incorpora una mirada prospectiva que contempla los desafíos emergentes vinculados a la digitalización, la internacionalización, la innovación pedagógica y el fortalecimiento del vínculo con el entorno social y productivo. En este sentido, el PDI 2024-2030 no sólo da continuidad a los lineamientos previos, sino que los profundiza y actualiza en un escenario institucional y contextual significativamente más complejo.



3. LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE VINCULACIÓN TECNOLÓGICA.

3.1 El PDI 2014 - 2019.

El PDI 2014 - 2019 del entonces Instituto Universitario del Gran Rosario (IUGR) constituyó el primer y principal instrumento de planificación estratégica orientado a consolidar el desarrollo académico, organizacional y territorial de la institución durante el período señalado. A partir de un proceso de análisis institucional que incluyó la revisión de su trayectoria histórica, identificación de fortalezas y debilidades y la redefinición de su misión y visión institucional, el IUGR estableció un conjunto de objetivos y ejes estratégicos destinados a orientar su crecimiento y fortalecer su posicionamiento en el sistema universitario argentino.

Estos objetivos y ejes reflejaron una concepción integral del desarrollo institucional, centrada en la mejora continua de las funciones sustantivas universitarias (docencia, investigación y extensión) y en la consolidación de estructuras organizacionales que permitieran sostener procesos de expansión académica y territorial. En particular, el énfasis institucional en áreas vinculadas a la rehabilitación, la discapacidad y la inclusión social constituyó un rasgo distintivo del proyecto institucional, orientando tanto la definición de la oferta académica como la planificación de acciones futuras.

Los objetivos institucionales se establecieron con claridad en pos de lograr la anteriormente planteado⁵: a) Promoción de una formación científica, técnica y humanística de calidad para el desarrollo de profesionales idóneos y comprometidos con su práctica, en el marco de una cultura universitaria inclusiva que estimule las capacidades críticas y creativas; b) Afianzamiento de un modelo de extensión y vinculación con la sociedad caracterizado por la inclusión de la extensión universitaria en las currícula y el intercambio y la producción colectiva de conocimientos; c) Impulso de líneas de investigación pertinentes en el área de la rehabilitación integral y la inclusión social de personas y grupos que propicien el incremento del acervo de conocimientos que sustenta disciplinariamente a las carreras y propendan a la mejora de la calidad de los procesos de formación y d) Fortalecimiento de una cultura institucional que propicie la consolidación de una estructura organizacional integrada,

⁵ PDI IUGR 2014-2019 pp. 13-14



participativa y abierta a los cambios, favoreciendo la mejora de los procesos de trabajo, la fluidez en la comunicación interna y la articulación entre los diversos actores institucionales.

Para alcanzar los objetivos definidos en ese período, la institución organizó su trabajo en torno a seis ejes prioritarios que articularon las distintas dimensiones de la vida universitaria⁶.

El primero buscó potenciar e incrementar la oferta académica mediante la incorporación y diversificación de carreras de pregrado, grado y posgrado, con especial atención a perfiles vinculados a la rehabilitación y las ciencias de la salud. El segundo eje se orientó a mejorar la calidad del proceso formativo en todas sus etapas (ingreso, permanencia y egreso) mediante sistemas de seguimiento del rendimiento académico, la promoción de intercambios internacionales y el aumento de becas de investigación. El tercer eje promovió la capacitación y la formación continua del cuerpo docente y de los graduados como mecanismo para sostener y actualizar la calidad académica.

El cuarto eje impulsó la prestación de servicios, consultorías y proyectos de colaboración con la comunidad y los distintos niveles de gobierno, partiendo de la trayectoria asistencial de la institución y proponiendo la planificación de líneas de transferencia, la creación de un Centro de Rehabilitación Integral, el establecimiento de laboratorios y la gestión de programas de cooperación. El quinto eje apuntó a consolidar las localizaciones existentes e impulsar el desarrollo territorial, fortaleciendo sedes y extensiones mediante la conformación de planta docente propia y el relevamiento de demandas regionales, con la figura de una coordinación de desarrollo territorial para su implementación. Finalmente, el sexto eje se centró en mejorar y optimizar la gestión institucional a través de la actualización normativa, la optimización de procesos, la capacitación del personal administrativo, la fidelización de la planta docente mediante concursos y ampliación de cargos, y el fortalecimiento de la producción y gestión de datos institucionales como base para la toma de decisiones estratégicas.

Una vez concluida la etapa de diagnóstico y evaluación, la planificación continuó en el diseño de herramientas de acción concreta para dar cumplimiento a los ejes de desarrollo mencionados. En ese sentido, se plantearon dos matrices, la

⁶ PDI IUGR 2014-2019 pp. 14-17.



primera se orientó a la planificación de actividades por eje teniendo en cuenta 4 dimensiones: a) docencia, b) investigación, c) extensión y transferencia y d) gestión y gobierno.⁷ Y en la segunda, ahonda y especifica la descripción, contenido y desarrollo de las actividades, a partir por las dimensiones mencionadas.⁸ Vale la pena aclarar, que ya puede identificarse el valor estratégico que la institución le da a la *vinculación tecnológica o transferencia* otorgándole un eje de desarrollo específico y a su vez reconociendo la necesidad de pensarla como una dimensión concreta y transversal al desarrollo institucional, que en este caso particular se asocia fuertemente a la extensión universitaria.

3.1.1 El análisis del PDI 2014-2019 respecto de la vinculación tecnológica.

En el periodo 2014-2019, como bien dijimos, la institución operaba como Instituto Universitario del Gran Rosario (IUGR) y el PDI de aquel entonces estuvo marcado, entre otras prioridades, por la necesidad de superar las instancias de evaluación externa de la CONEAU. De modo tal, que la planificación se centraba en la búsqueda de resolver debilidades estructurales y consolidar las funciones básicas (docencia, investigación y extensión).

Los objetivos institucionales eran eminentemente internos, se priorizó la necesidad de fortalecer la identidad como referente regional en ciencias de la salud y rehabilitación, la vinculación desarrollada para con el entorno era fundamentalmente asistencial y comunitaria, enfocada en devolver a la sociedad servicios de salud y rehabilitación de alta calidad a través de sus centros propios (CUDI y CURI)⁹.

Para dar cuenta de ello, el entonces IUGR creó, en el año 2012, dos áreas específicas para desarrollar la vinculación con la sociedad: el Centro Universitario Rosario Inclusiva (CURI)¹⁰ y el Centro Universitario de Docencia e Investigación (CUDI)¹¹.

El CURI se orientó a la atención y el desarrollo de actividades destinadas a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, tuvo asignada la

⁷ PDI IUGR 2014-2019 pp. 19-21.

⁸ PDI IUGR 2014-2019 pp. 22-32.

⁹ PDI IUGR 2014-2019 pp. 13-16.

¹⁰ Resolución Rectoral N° 018/2012 IUGR.

¹¹ Resolución Rectoral N° 019/2012 IUGR.



responsabilidad de ser el área encargada de la vinculación externa en lo que refiere a relaciones con otras instituciones académicas y organizaciones estatales y no gubernamentales, en cuanto a la discapacidad. Además, en su estructura, se establecieron áreas de trabajo específicas, cada una de las cuales con actividades específicas, entre las que se pueden destacar: a) Docencia e investigación, en alusión a cursos, publicaciones, prácticas curriculares y proyectos de investigación; b) Inclusión escolar, con el objeto de categorizar servicios de inclusión escolar, capacitación de formadores, integración y apoyo educativo de sectores vulnerables, y problemáticas vinculadas a la educación especial; c) Inclusión laboral, con el objetivo de categorizar en las instancias de calificación laboral, promover el empleo de personas con discapacidad y promover la generación de una cultura inclusiva en los ámbitos laborales; d) Emprendimientos, con el objetivo de promover posibilidades reales de inserción de personas con discapacidad en trabajos formales y e) Vinculación con la comunidad, entendida como una política permanente de vinculación con las personas destinatarias del Centro y la generación de redes inclusivas que potencien los esfuerzos en búsqueda de la inclusión de las personas con discapacidad. En ese marco, se implementaron diversos Programas entre los cuales se destacan el Servicio de Aprestamiento Laboral en el año 2015, el Programa Accesibilidad Universitaria en 2017¹², el Programa Dere-Chito¹³ en 2017, el Programa de Formación de Promotores de la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad¹⁴ en 2019.

En tanto que el CUDI, surge como una apuesta e intento de abordaje del trabajo integrado entre las tres dimensiones universitarias: docencia, investigación y extensión. En primer lugar, intentó constituirse como un programa de formación académico asistencial y, en segundo, aspiró al desarrollo de actividades de investigación científico-tecnológicas. Para ello, el CUDI, tuvo como objetivos desde el plano asistencial, proveer a la ciudad de Rosario de un espacio para la rehabilitación, así como también la creación de un espacio en donde la población rosarina pueda desarrollar actividades físicas y profundizar diferentes disciplinas. En lo que respecta al plano de docencia e investigación se propuso crear un ámbito donde los estudiantes

¹² Resolución Rectoral N° 138/2017 IUGR.

¹³ Resolución Rectoral N° 144/2017 IUGR.

¹⁴ Resolución Rectoral N° 021/2019 UGR.



de la carrera de Licenciatura en Ortesis y Prótesis y de las carreras de posgrado, puedan realizar las prácticas específicas en Centros Especializados, y en donde los investigadores de la institución puedan desarrollar programas, líneas o proyectos de investigación en el área de las ciencias de la salud a través de diferentes Unidades de Asistencia, Docencia e Investigación (UADIs). Cabe destacar, que cada una de las UADIs fue creada con el objetivo de ser núcleos de investigación que tuvieran íntima relación con la apertura y desarrollo de futuras carreras de posgrado.

A partir del creciente desarrollo de las actividades de investigación, motorizadas por la asignación presupuestaria que la institución destinó para tales efectos, crecieron en número los proyectos de investigación como así también las investigaciones de cátedra, dando paso a que la institución se permitiera pensar en ampliar las actividades del Centro. Y fue así que en el año 2014, el IUGR creó el Laboratorio de Ortesis y Prótesis (LabOP) con el objetivo de brindar un servicio integral de confección de dispositivos tecnológicos, que respondan y se adecuen a las necesidades de los usuarios y sus familias, con la finalidad de aportar a los procesos de rehabilitación e inclusión de los pacientes con discapacidad de la región. A su vez, ante ese mismo escenario, en 2015 se creó la Unidad de Investigación Musculoesquelética (UIM)¹⁵ conformada como un espacio académico y científico en el campo de la investigación clínica musculoesquelética crónica y la rehabilitación.

A partir de la fuerte impronta asistencial marcada por parte del LabOP y de la UIM, el IUGR decidió, en el año 2017, ampliar el CUDI y transformarlo en Centro Universitario de Asistencia, Docencia e Investigación (CUADI)¹⁶, convirtiéndose en el espacio universitario donde se desarrollan programas, líneas o proyectos de investigación en el área de las ciencias de la salud, la rehabilitación, la educación y el deporte, en vinculación y reciprocidad con la práctica asistencial. Es así, que el CUADI se conformó como espacio único donde se concentraron todas las Unidades de investigación, aspirando a brindar un marco de integración entre la docencia, la investigación y la práctica asistencial. En línea con lo planteado, al año siguiente, se amplían las líneas de investigación y se crean nuevas áreas: la Unidad de Investigación de Estudios Biomecánicos Osteo-musculares (UDEBOM)¹⁷, la Unidad de

¹⁵ Resolución Rectoral N° 076/2015 IUGR.

¹⁶ Resolución Rectoral N° 176/2017 IUGR y modif. Res. CS N° 073/2019 UGR.

¹⁷ Resolución Rectoral N° 032/2017 IUGR.



Investigación Neuro-Funcional (UIN)¹⁸ y un Departamento de Innovación Tecnológica (DIT)¹⁹. A su vez, durante el año 2021 se creó la Unidad de Diagnóstico Motor y Rendimiento Deportivo²⁰, área disciplinar vinculada al estudio en las ciencias del deporte y el movimiento, cuyo anclaje pretendió reforzar esas disciplinas en la institución.

La finalización del período correspondiente al PDI 2014–2019 dio lugar a una etapa de transición institucional caracterizada por la revisión de los procesos internos y por la evaluación de las capacidades desarrolladas hasta entonces. Este período intermedio, comprendido entre los años 2020 y 2024, estuvo atravesado por el proceso de Evaluación Institucional llevado adelante por la CONEAU y por la necesidad de reorganizar ciertas funciones estratégicas en función de los nuevos desafíos institucionales. En este contexto, la vinculación tecnológica comenzó a adquirir mayor visibilidad dentro de la agenda institucional, dando lugar a la creación de instrumentos específicos destinados a formalizar y organizar estas actividades.

3.2 El Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica.

A partir de los antecedentes mencionados y en los que la UGR los asoció a vinculación y/o transferencia tecnológica en diversos documentos institucionales²¹, llegamos a la creación formal del Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica²² en el año 2023, marcado como dijimos anteriormente, por un período de interregno entre la finalización del PDI 2014-2019 y el inicio de la formulación del PDI 2024-2030, con la particularidad que esa etapa fue atravesada por un proceso de Evaluación Institucional por parte de la CONEAU en el los años 2020 y 2021.

El Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica se crea con el objetivo de contribuir a una efectiva inserción de la universidad en el proceso de desarrollo del medio socio-productivo local, regional y nacional a través de actividades de formación (extracurricular), de investigación y desarrollo (I+D) susceptibles de ser

¹⁸ Resolución Rectoral N° 196/2018 IUGR.

¹⁹ Resolución Rectoral N° 197/2018 IUGR.

²⁰ Resolución Rectoral N° 234/2021 UGR.

²¹ PDI IUGR 2014-2019 y Documento de Autoevaluación Institucional 2013-2019.

²² Resolución C.S. N° 024/2023 UGR.



transferidas al medio socio-productivo y la prestación de servicios habituales que surjan de la oferta académica de la universidad. En esta declaración, la UGR deja de manifiesto que la *vinculación tecnológica* pasa a convertirse en una función esencial (complementaria de la docencia, investigación y extensión) y la escinde de su concepción originaria asociada a la extensión universitaria.

A su vez, plantea como líneas directivas de vinculación tecnológica:²³ a) Estimular el proceder científico-tecnológico en todas las áreas del grado y del posgrado alentando proyectos y programas en los que intervengan docentes investigadores, graduados y estudiantes; b) Sustentar la viabilidad de los proyectos y programas de investigación con recursos propios, públicos y privados, así como en convenios y emprendimientos específicos de vinculación, nacionales e internacionales; c) Desarrollar emprendimientos de capacitación del cuerpo docente y de los estudiantes en favor de la consolidación de equipos y/o grupos de investigación en las áreas de interés, así como para la implementación de programas de posgrado; d) Tender al logro de méritos académicos en el quehacer científico-tecnológico (pertinencia y calidad), mediante la socialización de la producción, la obtención de patentes, el registro de propiedades intelectuales, la transferencia de tecnología y la solución a problemas concretos de relevancia comunitaria y e) Impulsar el desarrollo de proyectos de vinculación y transferencia al medio socio productivo.

En el año 2024 se consolida esta área, al aprobarse y poner en funcionamiento el Reglamento General del Programa para el Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica²⁴, que determina las pautas de funcionamiento interno de la vinculación tecnológica. El mismo especifica: a) las figuras bajo la cual se llevará a cabo; b) los actores involucrados y sus funciones; y c) la clasificación de las intervenciones concretas.

Las figuras las define en el art. 2 del reglamento, donde se especifica *qué* se entiende por actividades de vinculación tecnológica (AVT): “Las AVT serán todas aquellas actividades que impliquen transferencia de tecnología, conocimientos, resultados de investigación y desarrollo; asistencia técnica, capacitaciones, asesoramiento; y prestaciones de servicios que realice la Universidad en vinculación con un tercero, sea este una persona física o jurídica, pública, privada o de carácter

²³ Ibid

²⁴ Resolución C.S. N° 010/2024 UGR



mixta, que ejerza un rol en el entorno social, científico y productivo. Asimismo, incluirán acciones de acompañamiento e impulso para la elaboración de proyectos como respuesta a distintas convocatorias de organismos públicos o privados para la búsqueda de financiamiento”.

Respecto de los actores involucrados y sus funciones los menciona en el art 3. “Las AVT serán gestionadas por el Coordinador General del Programa de Vinculación Tecnológica de la Universidad, el cual tendrá a su cargo la coordinación, seguimiento y registro de las AVT a los fines de contar con información sistematizada para la correcta ejecución de los proyectos. Entre sus funciones se encuentran: a) facilitar las tareas de vinculación y transferencia que se ofrezcan desde la Universidad; b) asistir a los Espacios y Unidades Ejecutoras en la vinculación con los comitentes y en la planificación, diseño y ejecución de proyectos; c) gestionar la oferta tecnológica de la Universidad; d) velar por el cumplimiento del presente Reglamento y e) informar a las autoridades de la Universidad sobre los avances de las AVT.

Y, por último clasifica las actividades en el art. 7 del reglamento de la siguiente manera: a) Transferencia científico - tecnológica, las cuales incluye la transferencia de resultados de investigación científica, tecnológica o artística; de trabajos finales provenientes de la oferta académica; o de estudios específicos y/o especializados. Asimismo, incluye el desarrollo y/o creación de productos con los recursos de la Universidad y todo conocimiento, producto, proceso o resultado, con alto grado de especialización, susceptible de transferirse al entorno social, científico y productivo; b) Servicios formativos, entendidos como aquellas actividades de formación y/o capacitaciones que, bajo la lógica de prestación de servicios y no como programas académicos, un comitente requiera de la Universidad e involucra la transmisión de conocimientos durante un período determinado, con resultados esperables en cuanto a la incorporación de los mismos por parte de la institución que los demande; y c) Prestaciones regulares, entendidas aquellas que se puede ofrecer de manera permanente por parte de alguna dependencia de la Universidad especializada en la realización de tareas específicas, tales como consultorías, asesoramiento o asistencia frecuente de algún tipo.

Además de las especificaciones antes mencionadas, el reglamento establece pautas vinculadas a los procesos de trámites administrativos internos, en el art. 9 y en el art. 11 determina que los convenios serán los instrumentos de celebración de



acuerdos con terceros para llevar a cabo actividades de vinculación. También es importante destacar que en los arts. 12 a 16 se detallan las características que deberán contener los presupuestos de cada convenio; y por último en los arts. 17 a 20 se determinan los aspectos vinculados a administración y distribución de los ingresos percibidos en conceptos de prestación de servicios de vinculación tecnológica.

La creación del Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica en el año 2023 y la posterior aprobación del reglamento general en 2024 constituyen hitos institucionales que marcan el pasaje desde una etapa de desarrollo incipiente hacia una fase de formalización normativa de las actividades de vinculación tecnológica. Estos instrumentos no sólo permitieron organizar las prácticas existentes, sino que también sentaron las bases para la incorporación explícita de la vinculación tecnológica como dimensión estratégica en la planificación institucional posterior, particularmente en el marco del PDI 2024–2030.

3.2.1 Algunas experiencias en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica.

A continuación, se describen algunas de las experiencias desarrolladas en este contexto, seleccionadas en función de su relevancia institucional y de su capacidad para ilustrar las modalidades de intervención que la universidad ha comenzado a desplegar en el marco del programa, y ciñéndonos al período analizado.

3.2.1.1 Actividad de Vinculación Tecnológica: "Proyecto de Interiorismo".

La primera actividad de desarrollo de la actividad de vinculación tecnológica bajo el ejercicio del Reglamento fue la denominada "Proyecto de interiorismo", encuadrada dentro de la categoría de transferencia científico-tecnológica. La iniciativa fue impulsada por el Espacio de Innovación, Diseño y Tecnologías, con el objetivo de formalizar una acción de transferencia de conocimientos hacia el sector productivo, y contó con el acompañamiento técnico-institucional del área.

La misma se desarrolló durante el año 2024 y su concreción se extendió a lo largo de dos etapas sucesivas autorizadas mediante las Resoluciones Rectorales N° 572/2024 y N° 676/2024. La iniciativa surgió a partir de una demanda concreta de la



empresa DIELFE S.R.L., dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliario, con sede en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez. La empresa solicitó la asistencia de la Universidad, a partir de la necesidad de construir una sala de exhibición para su catálogo de productos, y que además se adapte para funcionar como un espacio de asesoramiento personalizado para sus clientes. Ante esa demanda, la Licenciatura en Diseño de Espacios Interiores de la UGR encontró una oportunidad concreta para implementar las capacidades formativas desarrolladas en esa propuesta académica, conformando una unidad ejecutora integrada por docentes y estudiantes..

La primera etapa, formalizada a través de la Resolución Rectoral N° 572/2024, comprendió el diseño del anteproyecto y el proyecto de la sala de exhibición. El trabajo se organizó en fases progresivas que incluyeron visitas a las instalaciones de la empresa, relevamiento del espacio físico, construcción de un “moodboard” con referencias estéticas y lineamientos de diseño, elaboración de planimetría, modelado tridimensional del espacio y de los stands individuales, generación de renders para visualización y estimación de materiales para la ejecución.

Concluida la primera etapa, la propia empresa solicitó la continuidad del trabajo conjunto mediante la incorporación de una instancia de dirección de obra, formalizada a través de la Resolución Rectoral N° 676/2024. Esta segunda etapa tuvo como propósito verificar que la ejecución de la obra se desarrollara en estricta correspondencia con lo proyectado en el legajo técnico entregado, asegurando la coherencia entre el diseño y su materialización. Las tareas incluyeron la eventual adaptación de planos técnicos frente a cambios de materiales, la elección de elementos decorativos, la intervención en el montaje de los stands y el registro sistemático de cada instancia de trabajo en un libro de obra compartido entre ambas partes.

3.2.1.2 Actividad de Vinculación Tecnológica: "Capacitación sobre prevención de Incidentes de Ciberseguridad".

También en el marco del Programa para el Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica, y durante el mismo año 2024, la UGR desarrolló otra actividad de transferencia de conocimiento hacia el entorno organizacional encuadrada dentro de la categoría servicios formativos, esta vez en el campo de la ciberseguridad. A través de



la Resolución Rectoral N° 707/2024, se autorizó la Actividad de Vinculación Tecnológica denominada "Capacitación sobre prevención de Incidentes de Ciberseguridad", dirigida a instituciones vinculadas al Polo Tecnológico de Rosario (PTR), organismo con el que la institución mantiene una relación institucional consolidada.

La propuesta partió del reconocimiento de que la transformación digital del mundo del trabajo ha expuesto a las organizaciones a riesgos y vulnerabilidades de nuevo tipo, que exigen no sólo nociones básicas de protección sino también capacidades concretas para prevenir, detectar y gestionar incidentes de seguridad informática. En ese contexto, el equipo profesional de la UGR vinculado al Espacio de Seguridad diseñó una propuesta formativa integral, orientada a transferir herramientas y conocimientos aplicables a distintos tipos de organizaciones.

Los contenidos de la capacitación abarcaron cuatro grandes núcleos temáticos. El primero introdujo a los participantes en la problemática general de la ciberseguridad, caracterizando el escenario global del delito informático, los tipos de amenazas existentes y los actores involucrados. El segundo núcleo se centró en la seguridad de infraestructuras, el tercer bloque abordó la gestión de incidentes y el monitoreo de la seguridad y por último, el cuarto núcleo se ocupó de la dimensión humana de la ciberseguridad, trabajando sobre la gestión de claves privilegiadas, la autenticación multifactor y el diseño de planes institucionales de concientización.

Las experiencias de vinculación tecnológica desarrolladas por la Universidad del Gran Rosario durante el año 2024 ilustran un modo particular de articulación entre la universidad y su entorno, donde la transferencia de conocimiento no se agota en una transacción puntual sino que se inscribe en relaciones de cooperación más amplias, orientadas a atender demandas concretas del tejido productivo y social de la región. En estos casos, la universidad actúa como un agente que pone en juego sus capacidades científicas, tecnológicas y formativas para contribuir a la resolución de problemas situados, generando al mismo tiempo condiciones para el aprendizaje mutuo entre los actores involucrados.

En este marco, las actividades realizadas durante 2024 pueden leerse como expresiones concretas de un modelo de vinculación que la UGR viene construyendo progresivamente, y que encuentra en el PDI 2024 - 2030 el lugar propicio para



proyectar y declarar a la vinculación tecnológica como interés institucional hacia los próximos años.

3.3 El PDI 2024-2030.

El escenario del PDI 2024-2030 marca un cambio de paradigma, la institución ya consolidada como Universidad (UGR), reconoce que la educación superior atraviesa una "revolución tecnológica sin precedentes". La planificación ahora responde a un entorno globalizado y altamente digitalizado donde las competencias del estudiantado, docentes, investigadores y personal de gestión se ve fuertemente atravesado por la necesidad de adquirir/convivir con nuevas competencias que marcan y caracterizan las dinámicas institucionales (PDI 2024-2030: 3). El PDI no se limita a ser un documento de planificación administrativa; constituye la declaración de principios de una institución que ha alcanzado madurez y se proyecta hacia una complejidad sistémica. A diferencia del plan anterior, marcado por la consolidación normativa y estructural, esta etapa se define por la flexibilidad adaptativa y la anticipación estratégica ante los fuertes cambios producidos por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Esta toma de conciencia institucional, respecto del escenario en el cual la universidad se desenvuelve, y que podemos asociarlo al desarrollo de la denominada Sociedad de la Información y el Conocimiento (Castell, 1997), va a caracterizar la impronta del Plan. Principalmente se va a observar, la incorporación y, a su vez, la necesidad del uso intensivo de TIC, en los engranajes institucionales para volverlos adecuados a los veloces ciclos de innovación que atraviesa la educación superior.

La formulación de este plan responde a una metodología de tipo "Matriz de Marco Lógico", lo que permite que cada eje estratégico se descomponga en objetivos específicos, dimensiones de análisis, líneas estratégicas de acción e indicadores de impacto, orientando así un sistema de aseguramiento de la calidad basado en evidencias y datos.

El Eje Estratégico I, "Centralidad en el Estudiante"²⁵, define un modelo educativo que coloca al estudiante en el epicentro de la gestión institucional, reconociendo y priorizando su rol como eje fundamental de todas las acciones y

²⁵ PDI UGR 2024-2030 pp. 43-66.



decisiones. Este eje se propone como objetivo fortalecer el vínculo con los estudiantes a lo largo de toda su trayectoria universitaria, a través de líneas de acción que van desde la promoción, captación y acompañamiento en la vida universitaria, el impulso de la imagen institucional como marca, el fortalecimiento del acompañamiento académico-administrativo, hasta la optimización de los canales de comunicación para una experiencia universitaria transformadora, contribuyendo así a la fidelización de los estudiantes.

El Eje Estratégico II, "Gestión Institucional"²⁶, aborda dos dimensiones interdependientes: el financiamiento y la estructura organizacional, concebidas como elementos transversales que se potencian mutuamente. Por un lado, se aspira a una gestión financiera eficiente que permita destinar recursos a infraestructura, tecnología y recursos humanos; por otro, se busca una estructura organizacional ágil que optimice procesos y contribuya a la sustentabilidad institucional. El objetivo de desarrollo de este eje es el fortalecimiento de ambas dimensiones para asegurar el funcionamiento y la sustentabilidad a largo plazo de la universidad. Entre sus líneas estratégicas se destacan la evaluación y optimización de procesos administrativos, la generación de nuevas oportunidades de ingresos y la transformación digital de los procesos internos, buscando delegar en sistemas tecnológicos las funciones operativas y focalizar el capital humano en dinámicas de gestión innovadoras. Es relevante señalar que en este eje aparece de manera explícita la necesidad de profundizar los procesos de vinculación tecnológica en el marco de una política de financiamiento, lo que puede leerse como una estrategia orientada a diversificar y ampliar los ingresos institucionales.

El Eje Estratégico III, "Desarrollo Institucional"²⁷, constituye el núcleo del PDI al concentrar las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación, extensión, vinculación e internacionalización. Apunta a ampliar el acceso a la educación superior mediante un modelo bimodal que combina la formación presencial y a distancia, potenciado por la sede central y las localizaciones territoriales. Su objetivo de desarrollo es convertir a la UGR en una institución educativa líder, moderna y comprometida con el estudiante, fortaleciendo la gestión académica, la infraestructura y el anclaje territorial, y garantizando una educación de calidad,

²⁶ PDI UGR 2024-2030 pp. 66-81.

²⁷ PDI UGR 2024-2030 pp. 81-109.



pertinente, accesible e inclusiva. Para ello se proponen cambios e innovaciones en la gestión académica, la infraestructura edilicia y tecnológica y la expansión territorial. Es en este eje donde la vinculación tecnológica adquiere mayor desarrollo y especificidad, se plantea su incorporación en la formación integral de los estudiantes mediante instancias de emprendedurismo e innovación tecnológica, el desarrollo de programas de incubación de empresas de base tecnológica y la articulación de la investigación científica y tecnológica con el sector productivo. En el mismo sentido, se expresa la necesidad de explorar líneas de investigación internacional e incrementar la presentación a convocatorias de financiamiento externo en las disciplinas de interés institucional.

El Eje Estratégico IV, "Compromiso con los ODS 2030"²⁸, asume el compromiso estratégico de la UGR con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, incorporando la sostenibilidad, la equidad y la justicia social como valores transversales a todas sus funciones sustantivas. A través de la docencia, la investigación, la extensión, la gestión, la internacionalización y la vinculación, la universidad busca generar un impacto positivo en la sociedad local, nacional y global, formando profesionales y líderes comprometidos con un futuro más justo e inclusivo. Su objetivo estratégico es contribuir al logro de un mundo más equitativo y sostenible, asumiendo un rol activo en la promoción del desarrollo social, económico y ambiental. Para ello propone integrar los ODS en la formación académica, fortalecer la investigación orientada al desarrollo sostenible e impulsar la acción social y la extensión universitaria, entre otras acciones.

Por último, el Eje Estratégico V, "Evaluación y Calidad Institucional"²⁹, responde al momento de transición que atraviesa la UGR tras su cambio de estatus de Instituto Universitario a Universidad y al crecimiento exponencial de su oferta académica a distancia. En este contexto, se reconoce la necesidad de resignificar la cultura evaluativa institucional mediante la implementación de un Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), que permita obtener datos objetivos sobre el desempeño global de la universidad, fortalecer los procesos de mejora continua y orientar la toma de decisiones estratégicas en sintonía con las demandas del entorno y los compromisos de la Agenda 2030. Entre sus acciones estratégicas se propone

²⁸ PDI UGR 2024-2030 pp. 109-114.

²⁹ PDI UGR 2024-2030 pp. 114-137.



diseñar, implementar y actualizar el SIAC; evaluar la calidad académica, el impacto educativo y la experiencia estudiantil; evaluar la investigación, el desarrollo e innovación y la transferencia de conocimiento; y evaluar la vinculación con el entorno y el impacto social e institucional.

3.3.1 El análisis del PDI 2024-2030 respecto de la vinculación tecnológica.

En el PDI 2024-2030, ya con la existencia de un área institucional específica de vinculación tecnológica y contando con un reglamento de funcionamiento, se declaran importantes aspectos en los cuales se pueden identificar con claridad en los ejes estratégicos II y III, Gestión Institucional y Desarrollo Institucional respectivamente. En lo referente a la Gestión Institucional, fuertemente asociada a los aspectos financieros de la Universidad, se incorpora la necesidad de ofrecer servicios que generen contraprestación económica y que amplíen las fuentes de financiamiento habituales, tales como las matrículas de estudios. Ello implica pensar en incluir la creación de unidades de negocio para la venta de servicios tecnológicos, el desarrollo de consultorías especializadas y la gestión de fondos concursables nacionales e internacionales para el financiamiento de la investigación aplicada. Esta declaración del Eje de desarrollo II, deja clara la necesidad que tiene la Universidad de aumentar la oferta de servicios en vías a garantizar la sostenibilidad económica mediante la diversificación de servicios.

Y en lo que refiere al Desarrollo Institucional, podemos hacer referencia a que la institución comienza a incorporar de manera explícita la dimensión de la vinculación tecnológica dentro de sus estrategias de formación y desarrollo académico en un sentido específico. En particular, la inclusión de instancias vinculadas al emprendedurismo y la innovación tecnológica dentro de la formación estudiantil, sugiere una intención de ampliar el perfil profesional de los estudiantes, promoviendo no sólo la adquisición de conocimientos disciplinares, sino también el desarrollo de habilidades vinculadas a la generación de proyectos y la aplicación práctica del conocimiento. Asimismo, la propuesta de creación de programas de incubación de empresas de base tecnológica, constituye un indicio relevante en la búsqueda institucional por generar espacios de experimentación y aprendizaje en contextos cercanos a la práctica profesional.



En el mismo sentido, el énfasis puesto en el fortalecimiento de la investigación, el desarrollo y la innovación permite identificar una orientación institucional tendiente a articular la producción de conocimiento con las líneas estratégicas definidas por la universidad y con las demandas del entorno. La referencia a la necesidad de vincular la investigación con el sector productivo y de promover la participación en convocatorias de financiamiento externo, sugiere un proceso gradual de apertura hacia dinámicas de cooperación interinstitucional y de fortalecimiento de las capacidades de investigación. De este modo, estos lineamientos pueden interpretarse como manifestaciones concretas de institucionalizar prácticas orientadas a la interacción con actores externos y al posicionamiento de la investigación como un componente estratégico del desarrollo institucional.

3.4 Análisis comparativo de los PDI 2014–2019 y 2024–2030 respecto de la vinculación tecnológica.

El análisis comparativo de los Proyectos de Desarrollo Institucional correspondientes a los períodos 2014–2019 y 2024–2030 permite identificar transformaciones significativas en la concepción institucional de la vinculación tecnológica y en el modo en que la universidad se posiciona frente a su entorno social y productivo.

Durante el período correspondiente al PDI 2014–2019, la institución operaba bajo la denominación de instituto universitario, atravesando una etapa caracterizada por la consolidación institucional posterior a su fase fundacional. En este contexto, la estrategia de desarrollo se sustentó en un enfoque de planificación orientada al fortalecimiento de la identidad institucional como referente regional en el campo de las ciencias de la salud y la rehabilitación, y también respecto de la discapacidad y la inclusión. Las acciones institucionales se centraron principalmente en la mejora de la calidad académica en sus dimensiones de docencia, investigación, extensión y gestión, con el objetivo de superar debilidades previamente identificadas en procesos de evaluación externa.

En este marco, lo que entendemos por vinculación tecnológica y la transferencia de conocimientos se encontraban asociadas fundamentalmente a la función de extensión universitaria. Si bien el documento institucional mencionaba



explícitamente la transferencia como parte de esta dimensión, su desarrollo se concebía como un proceso vinculado principalmente al impacto social y comunitario de las actividades académicas³⁰. La estrategia institucional proponía profundizar la vinculación entre las carreras y las denominadas "líneas de transferencia", promoviendo la integración entre la docencia y proyectos con impacto social y profesional. De este modo, la vinculación con la sociedad se concebía como un espacio de intercambio y producción colectiva de conocimientos, con fuerte orientación hacia el campo asistencial y comunitario.

Por su parte, el PDI 2024–2030 refleja una etapa institucional sustantivamente diferente, correspondiente a una universidad ya consolidada que busca posicionarse frente a los desafíos derivados de los procesos de transformación tecnológica contemporánea. En este período, la planificación institucional se presenta como una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, orientada tanto a la formación integral de los estudiantes como a la contribución activa al desarrollo regional y nacional. Asimismo, se adopta una visión institucional más compleja y abierta a la interacción con el entorno global, incorporando referencias explícitas a marcos internacionales como los ODS.

En relación con la vinculación tecnológica, el PDI 2024–2030 presenta un desarrollo considerablemente más explícito y estructurado. A diferencia del período anterior, la vinculación tecnológica se posiciona como un componente estratégico del desarrollo institucional, incorporando instrumentos concretos destinados a promover la innovación, el desarrollo tecnológico y la transferencia de conocimientos. Entre las principales líneas de acción se destacan la creación de espacios institucionales destinados a la innovación y al desarrollo tecnológico, la identificación y oferta de servicios tecnológicos especializados a terceros, el desarrollo de programas de incubación de empresas de base tecnológica y la promoción de proyectos conjuntos con actores del sector productivo con posibilidad de financiamiento compartido.

En términos comparativos, puede observarse que el tránsito entre ambos proyectos institucionales evidencia un desplazamiento progresivo desde una concepción de la transferencia de conocimientos asociada principalmente a la extensión universitaria hacia un modelo más estructurado de vinculación tecnológica orientado a la innovación, la generación de servicios especializados y la interacción

³⁰ Principalmente lo referido a prácticas pre profesionales de fuerte carácter asistencial.



sistemática con el sector productivo. Este desplazamiento no implica una ruptura con las prácticas institucionales previas, sino más bien una ampliación y complejización de las funciones universitarias en respuesta a nuevas demandas del entorno social y tecnológico.

3.4.1 Tabla comparativa de la evolución de la vinculación tecnológica - UGR³¹

Aspecto	PDI 2014-2019	PDI 2024-2030
Enfoque	Integración incipiente de la vinculación o transferencia en la extensión universitaria	Vinculación tecnológica como eje estratégico institucional
Instrumentos	Líneas de transferencia vinculadas a las carreras	Incubación de empresas y prestación de servicios tecnológicos
Tipo de institución	Instituto universitario orientado a las ciencias de la salud y rehabilitación	Universidad compleja con orientación tecnológica
Relación con el entorno	Predominio de acciones asistenciales y comunitarias	Aspiración a interactuar con sectores productivos y tecnológicos
Nivel de formalización	Desarrollo inicial de prácticas de transferencia solapadas con la extensión	Institucionalización mediante programas y reglamentación

La evolución institucional observada entre ambos PDI permite identificar un proceso gradual de fortalecimiento de las capacidades organizacionales vinculadas a la interacción universidad-entorno. Este proceso, caracterizado por la incorporación progresiva de estructuras, instrumentos y estrategias específicas, puede ser interpretado a la luz de los planteamientos teóricos de Jesús Sebastián, quien sostiene que la vinculación tecnológica constituye un proceso acumulativo de

³¹ Fuente: elaboración propia tomando como referencia documentos y normativas institucionales.



institucionalización que se consolida a través del desarrollo sostenido de capacidades organizacionales y normativas.



4. La Vinculación Tecnológica en la Universidad del Gran Rosario desde el enfoque de Jesús Sebastián.

4.1 La vinculación tecnológica como función estratégica universitaria.

En el contexto contemporáneo de transformación de las instituciones de educación superior, la vinculación tecnológica ha adquirido un carácter estratégico dentro de las funciones sustantivas de las universidades. Este proceso responde a la creciente necesidad de que las casas de altos estudios trasciendan su rol tradicional centrado en la formación académica y la investigación básica, para asumir un papel activo en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento hacia el entorno socio-productivo y tecnológico en el que se desenvuelven. En este sentido, la vinculación tecnológica se configura como una dimensión institucional que articula las funciones universitarias con las demandas del contexto, contribuyendo al desarrollo económico y social en escalas locales, regionales y nacionales (Sebastián, 2007).

Desde la perspectiva teórica desarrollada por Jesús Sebastián, la vinculación universidad-entorno no debe ser entendida como un conjunto aislado de actividades, sino como un proceso institucional que requiere el desarrollo progresivo de capacidades organizacionales, normativas y estratégicas. El autor sostiene que la interacción entre las universidades y su entorno constituye un proceso dinámico que se construye gradualmente a partir de la consolidación de estructuras internas específicas, la formulación de políticas explícitas y la incorporación de instrumentos operativos adecuados para la gestión de la vinculación.

En esta línea, Sebastián plantea que la vinculación tecnológica debe ser concebida como una función transversal que atraviesa las distintas dimensiones universitarias, articulando docencia, investigación y extensión en un marco institucional coherente. Según el autor, "...la cooperación universidad-entorno no es una actividad marginal, sino una función que debe integrarse en la planificación estratégica institucional y formar parte de la cultura organizativa de la universidad..." (2011: 118).

Desde esta perspectiva, la vinculación tecnológica adquiere relevancia no sólo por su contribución a la transferencia de conocimiento y tecnología, sino también por su capacidad para fortalecer la pertinencia social de las universidades. La pertinencia, entendida como la capacidad institucional de responder a las necesidades del entorno, constituye uno de los ejes fundamentales del desarrollo universitario contemporáneo.



En este sentido, la vinculación tecnológica permite que el conocimiento generado en el ámbito académico encuentre canales efectivos de aplicación práctica, promoviendo la innovación y contribuyendo a soluciones de problemas concretos.

J. Sebastián destaca que la institucionalización de la vinculación tecnológica implica un proceso gradual en el cual las universidades desarrollan estructuras organizativas destinadas a facilitar la interacción con actores externos. Estas estructuras pueden adoptar diversas denominaciones tales como unidades de vinculación tecnológica, oficinas de transferencia, programas específicos de cooperación y mecanismos formales para la gestión de proyectos conjuntos, entre otros. El autor señala que "...la institucionalización de la cooperación requiere la existencia de unidades organizativas específicas que permitan gestionar las relaciones con el entorno de manera sistemática y sostenida..." (2007:64).

Asimismo, la consolidación de la vinculación tecnológica como función sustantiva requiere la formulación de políticas institucionales específicas y explícitas que definan objetivos, prioridades y mecanismos de acción. Estas políticas permiten orientar las actividades de vinculación hacia áreas estratégicas, evitando que las iniciativas individuales se desarrollen de manera aislada o desarticulada. En este sentido, la cooperación universidad-entorno debe ser concebida como una política institucional que se sustenta en la planificación estratégica y en la definición de líneas prioritarias de desarrollo (Sebastian, 2000).

En este marco, el autor agrega que la vinculación tecnológica debe integrarse a los instrumentos de planificación institucional, particularmente a los planes estratégicos y proyectos de desarrollo institucional. Esta integración permite que la vinculación tecnológica deje de ser considerada una actividad complementaria para convertirse en un componente estructural del desarrollo universitario. Según Sebastián, "...la inclusión de la cooperación en los planes estratégicos institucionales constituye un indicador del grado de madurez alcanzado por la universidad en su relación con el entorno..." (2000: 89).

Otro aspecto importante señalado por el autor, alude al desarrollo de capacidades institucionales para la gestión de la vinculación tecnológica. Estas capacidades incluyen no sólo recursos materiales y financieros, sino también recursos humanos capacitados para gestionar proyectos, establecer relaciones interinstitucionales y promover la transferencia de conocimiento. En este sentido, la



vinculación tecnológica requiere la formación de equipos técnicos especializados capaces de articular las demandas del entorno con las capacidades académicas disponibles en la institución.

El fortalecimiento de estas capacidades constituye un proceso acumulativo que se desarrolla a lo largo del tiempo y que se encuentra estrechamente vinculado con la evolución institucional de la universidad. Según Sebastián (2011), la consolidación de la vinculación tecnológica depende en gran medida de la capacidad institucional para generar mecanismos estables de cooperación con actores externos, a saber: organismos gubernamentales, empresas, organizaciones sociales, otras instituciones académicas, etc. Estas relaciones permiten la generación de redes de cooperación que amplían las oportunidades de desarrollo institucional y fortalecen la inserción de la universidad en su entorno.

En síntesis, la concepción de la vinculación tecnológica como función estratégica implica reconocer que su desarrollo no responde únicamente a la implementación de actividades específicas, sino al desarrollo de una red institucional que articule políticas, estructuras y capacidades organizacionales. Esta perspectiva resulta particularmente relevante para el análisis de casos institucionales, como es nuestro estudio sobre la UGR, en tanto permite identificar los procesos mediante los cuales las universidades transitan desde formas incipientes de interacción con el entorno hacia modelos más complejos y sistemáticos de vinculación tecnológica.

Desde este marco conceptual, el análisis del desarrollo institucional de la UGR permite observar un proceso progresivo de incorporación de la vinculación tecnológica como dimensión estratégica, evidenciado en la creación de estructuras específicas, la formulación de instrumentos normativos y la integración de la vinculación tecnológica en los instrumentos de planificación institucional. En este sentido, el caso analizado constituye un ejemplo representativo de los procesos de institucionalización progresiva descritos por Sebastián, en los cuales la vinculación tecnológica evoluciona desde prácticas iniciales vinculadas a la extensión hacia modelos más estructurados orientados a la innovación y la cooperación interinstitucional. Prueba de ello, no es solo la formalización del área como tal y la sanción de un reglamento, como se expresa en el apartado 3.2, sino también las experiencias llevadas a cabo por la institución y que fueron descriptas en el apartado 3.2.1. A su vez, en el PDI 2024-2030, se expresa de manifiesto la necesidad de desarrollar y fomentar la



vinculación tecnológica de forma integral, no solo desde la generación de conocimientos aplicables o pertinentes para con el entorno sino también desde una fase anterior, al proponer formar a los estudiantes para que puedan desarrollar capacidades y habilidades en relación a ella.

En el mismo sentido, se observa una transformación significativa en la concepción institucional de la vinculación tecnológica, la cual comienza a ser integrada de manera explícita dentro de los instrumentos de planificación estratégica. Este cambio se manifiesta en la intención que declara el PDI 2024-2030 en incorporar líneas de acción orientadas al desarrollo de servicios tecnológicos, la promoción de proyectos conjuntos con actores del sector productivo y la generación de nuevas fuentes de financiamiento mediante la prestación de servicios especializados, entre otros. Desde la perspectiva teórica de Sebastián, este proceso constituye un indicador del pasaje desde una etapa inicial de interacción con el entorno hacia una fase de mayor institucionalización de la vinculación tecnológica.

4.2 Aportes para el desarrollo de una estrategia de vinculación tecnológica en la UGR.

Teniendo en cuenta lo planteado en los documentos institucionales analizados (en particular el Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica, su reglamento de funcionamiento y el PDI 2024–2030 actualmente en proceso de implementación) es posible identificar a la vinculación tecnológica como un área que reviste una importancia estratégica creciente para la institución. Sin embargo, el pasaje de una función incipiente a una función consolidada no se produce de manera espontánea, requiriendo de decisiones institucionales deliberadas, sostenidas en el tiempo y respaldadas por voluntad política y recursos concretos. En ese sentido, la construcción de una estrategia de vinculación tecnológica supone, que la institución asuma este proceso como una prioridad genuina de su proyecto universitario, otorgándole jerarquía y recursos estratégicos.

Recuperando los aportes teóricos de J. Sebastián y la sistematización propuesta por Di Meglio (2017, 2018, 2024) en torno a las modalidades e intervenciones en vinculación tecnológica, resulta pertinente formular una propuesta de organización estratégica adaptada al contexto institucional de la UGR, que pueda ser tomada como insumo en cuanto el área adquiera un status de mayor jerarquía o



desarrollo institucional y reorganice funciones y alcances. Dicha propuesta se estructura en torno a dos dimensiones complementarias e interdependientes, una dimensión relacional, orientada al posicionamiento y validación de la universidad en el entorno socio-productivo local y regional; y una dimensión técnico-administrativa, de carácter interno, centrada en el fortalecimiento organizacional necesario para sostener ese relacionamiento de manera sistemática y eficaz.

Esta propuesta intenta responder al planteamiento establecido en el último PDI, donde se aborda a la vinculación estratégica desde una óptica no solo de relacionamiento con el medio, sino también desde una verdadera internalización de la vinculación que debe afrontar la universidad.

4.2.1 Dimensión relacional.

La dimensión relacional refiere al conjunto de acciones orientadas a construir, ampliar y consolidar los vínculos de la universidad con los actores del entorno socioproductivo. Para que la UGR logre validarse en ese ámbito, esto es ser reconocida como un interlocutor legítimo y relevante por parte de empresas, organismos públicos y otras instituciones, resulta necesario desplegar una política activa de relacionamiento que no se limite a la respuesta ante demandas puntuales, sino que promueva de manera proactiva la presencia institucional en distintos espacios y niveles.

En esta dimensión se distinguen tres orientaciones principales. La primera refiere a la construcción de vínculos con actores públicos y privados del territorio, tanto mediante el establecimiento de relaciones bilaterales con organizaciones específicas como a través de la participación en espacios público-privados de promoción de la innovación, la transferencia tecnológica y el desarrollo productivo. La segunda orientación apunta a la articulación con agencias locales, provinciales y nacionales de promoción científico-tecnológica, que no solo amplían las posibilidades de financiamiento sino que también contribuyen a insertar a la UGR en redes más amplias de conocimiento y cooperación. La tercera orientación implica el despliegue de acciones concretas de relacionamiento, que en función del grado de madurez institucional y de la densidad de los vínculos construidos. La misma puede organizarse en torno a tres modalidades de intervención de complejidad creciente (Di Meglio,



2017):

4.2.1.1 Estrategias de promoción y difusión

Su principal objetivo es dar a conocer las capacidades de investigación y transferencia de la universidad en el entorno. Entre las acciones más características se encuentran los encuentros de vinculación y jornadas de sensibilización, orientadas tanto a la comunidad universitaria como a la comunidad en general, en las cuales se abordan aspectos político-institucionales de la vinculación tecnológica, experiencias locales vinculadas a la generación de empresas y oportunidades de financiamiento público destinadas a la innovación. Complementariamente, los talleres de formación ofrecen instancias de capacitación y orientación destinadas a acompañar el desarrollo de ideas y proyectos con potencial emprendedor, organizadas en algunos casos por la propia universidad y, en otros, a partir de su participación en redes provinciales y nacionales orientadas a la promoción de la cultura emprendedora.

4.2.1.2 Actividades de servicios

Las actividades de servicios se orientan a la oferta de capacidades institucionales mediante la realización de consultorías, instancias formativas e investigación aplicada. En este tipo de relaciones, la universidad asume el rol de proveedora de servicios, mientras que los actores externos se posicionan como usuarios o demandantes de dichos servicios (Di Meglio, 2017; Sebastián, 2000).

Los servicios de consultoría comprenden ensayos, análisis técnicos, asesoramientos especializados y consultorías institucionales, desarrollados a partir del equipamiento, la infraestructura y los recursos humanos disponibles en los centros, institutos y laboratorios de la universidad. Los servicios de formación incluyen cursos y talleres diseñados en respuesta a demandas específicas de organismos no académicos (empresas, administraciones públicas, asociaciones profesionales u otras organizaciones sociales), caracterizados por su corta duración y alto grado de especialización temática. Por su parte, los servicios de investigación y desarrollo comprenden aquellos acuerdos mediante los cuales la universidad asume la realización de actividades orientadas al diseño de nuevos productos o procesos, o a la mejora de desarrollos existentes, formalizados generalmente a través de convenios que incluyen disposiciones específicas sobre confidencialidad, titularidad de resultados



y distribución de beneficios (Di Meglio, 2017).

4.2.1.3 Cooperación institucional

Las estrategias de cooperación implican compromisos institucionales de mayor alcance y densidad, orientados a la consolidación de emprendimientos tecnológicos de carácter asociativo y a la promoción de interacciones dinámicas entre diversos actores sociales (municipios, universidades y empresas, entre otros). De acuerdo con Sebastián (2000), este tipo de modalidades se caracteriza por el desarrollo de actividades conjuntas sustentadas en compromisos institucionales explícitos y relaciones de colaboración estrecha.

Entre las formas concretas que asume esta modalidad se encuentran las asociaciones estratégicas, orientadas a favorecer la incubación y creación de empresas impulsadas por graduados o docentes universitarios; la promoción de clusters o polos tecnológicos, entendidos como agrupamientos de empresas e instituciones de un mismo sector o sectores relacionados cuya interacción genera sinergias y eficiencia colectiva (Di Meglio, 2017; Artechea et al., 2013); y la cooperación orientada al desarrollo local, que aborda problemáticas concretas vinculadas al fortalecimiento del tejido productivo, el acompañamiento a microemprendimientos y la promoción del desarrollo social y comunitario en áreas como el medio ambiente, la educación y la infraestructura urbana (Di Meglio, 2017).

4.2.2 Dimensión técnico-administrativa

La dimensión técnico-administrativa refiere al conjunto de elementos organizacionales internos que estructuran y dan soporte a la función de vinculación al interior de la universidad. Si la dimensión relacional define hacia *dónde* y con *quién* se vincula la institución, esta dimensión define *cómo* se organiza para hacerlo de manera sistemática, coherente y sostenible en el tiempo. Su fortalecimiento no es un requisito previo al relacionamiento externo, sino un proceso que se desarrolla en paralelo y que se retroalimenta con la experiencia acumulada en cada intercambio con el entorno (Di Meglio, 2018).

Un primer aspecto de esta dimensión refiere a la organización estratégica de la función. Ello implica que la vinculación tecnológica cuente con una orientación clara



dentro de la política institucional, expresada en documentos formales (estatutos, planes de desarrollo, reglamentos) que le otorguen legalidad, legitimidad y continuidad más allá de las gestiones particulares. En el caso de la UGR, los avances ya concretados en esta dirección (el Programa de Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica, su reglamento de funcionamiento y la incorporación de la vinculación como eje del PDI 2024-2030) constituyen una base sólida sobre la cual profundizar esta organización estratégica, avanzando hacia una definición más precisa de objetivos, prioridades temáticas y modos de articulación con las funciones de docencia e investigación.

Un segundo aspecto remite a la necesidad de construir incentivos internos que promuevan la participación activa del cuerpo docente e investigador en actividades de vinculación. La experiencia entre diversas universidades argentinas muestra que, en ausencia de mecanismos que reconozcan y valoren esta dimensión del trabajo académico, la vinculación tiende a quedar relegada frente a otras funciones más consolidadas e institucionalmente reconocidas (Di Meglio, 2018). En este sentido, el desarrollo de instrumentos que visibilicen y ponderen la participación en actividades de vinculación tecnológica (ya sea en el marco de la carrera docente, de los sistemas de evaluación académica o de la asignación de recursos) resulta un factor clave para que la vinculación se instale como una práctica habitual y no como una excepción motivada por voluntades individuales.

Un tercer aspecto involucra el diseño y consolidación de estructuras de interacción, es decir, las áreas institucionales específicamente encargadas de gestionar, articular y dar soporte a las actividades de vinculación. Estas estructuras pueden adoptar distintas formas (oficinas, secretarías, programas, unidades de vinculación) y organizarse de manera centralizada o distribuida entre las distintas unidades académicas, según las características y el tamaño de la institución (Di Meglio, 2018). Lo relevante no es tanto la forma normativa o estructural que adopten sino su capacidad real de funcionar como medio entre la universidad y el entorno, facilitando los procesos de identificación de demandas, articulación de capacidades y gestión de los acuerdos de vinculación. En el caso de la UGR, el fortalecimiento de estas estructuras supone avanzar hacia una mayor jerarquización del área, con mayores recursos, que permitan desarrollar un rol proactivo no sólo en mecanismos de coordinación con las distintas unidades académicas sino también en las actividades



“extramuros” de la universidad.

Finalmente, un cuarto aspecto de esta dimensión refiere a los recursos humanos que conducen y lideran el proceso de vinculación tecnológica, en particular a quienes ejercen roles de dirección y liderazgo en esta función. La bibliografía especializada señala que la presencia de referentes con formación específica en gestión de la vinculación, con capacidad para tender puentes entre la lógica académica y la lógica del entorno productivo y con habilidades para construir y sostener relaciones institucionales en el tiempo, constituye uno de los factores más determinantes para el desarrollo efectivo de esta función (Di Meglio, 2018; Sebastián, 2000). En este sentido, la formación y el acompañamiento de estos perfiles al interior de la institución debe entenderse como una necesidad estratégica en pos de desarrollar agentes con capacidades para relacionarse con su entorno de manera estratégica y sostenida.

En síntesis, el fortalecimiento de la dimensión técnico-administrativa no es un proceso técnico neutro sino una apuesta institucional que requiere, que la vinculación tecnológica sea asumida como parte constitutiva del proyecto universitario, con la jerarquía y los recursos que su carácter estratégico demanda.

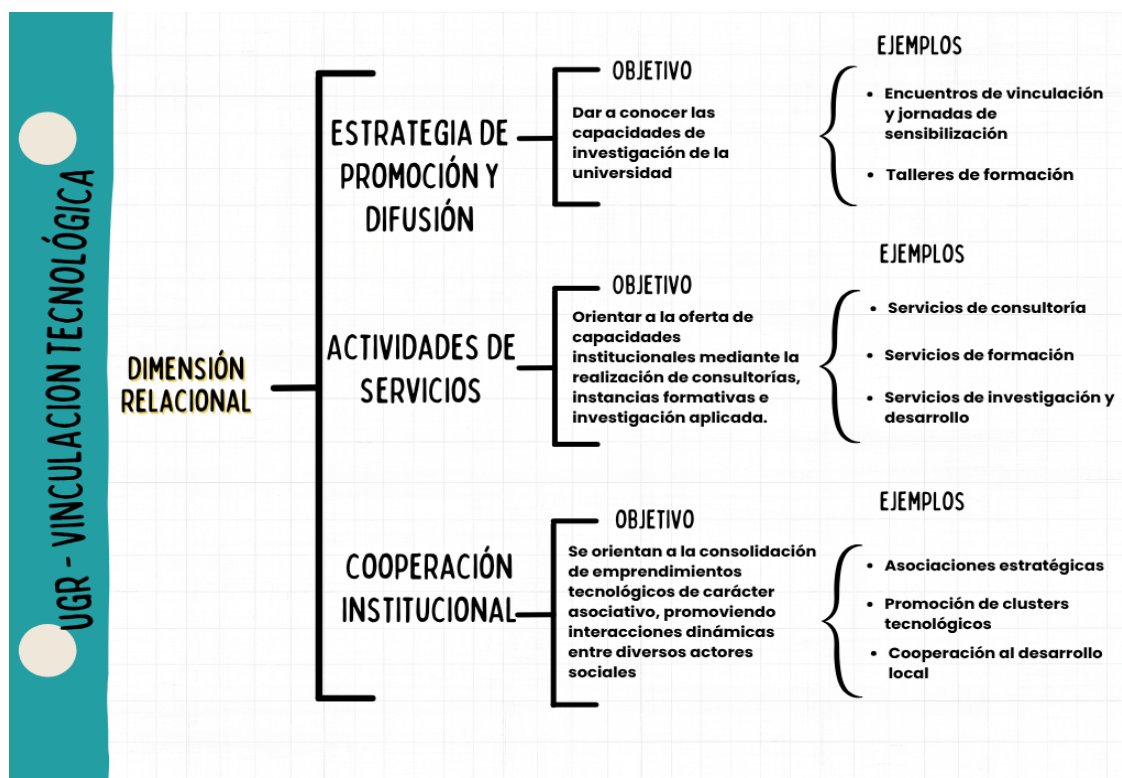
4.3 Síntesis de la propuesta

En conjunto, los elementos desarrollados en este apartado constituyen un marco orientador para el desarrollo progresivo de la vinculación tecnológica en la universidad, en articulación con los lineamientos institucionales ya establecidos. Más que configurarse como un modelo rígido, la propuesta debe entenderse como un conjunto flexible de acciones que pueden adaptarse a las capacidades existentes y a las demandas del entorno social y productivo, y que admite una implementación gradual en función del grado de madurez institucional que vaya alcanzando la función.

Como ya se ha señalado, la propuesta se organiza en torno a dos dimensiones complementarias e interdependientes. La dimensión relacional, orientada al posicionamiento y validación de la universidad en el entorno socio-productivo, que se expresa a través de tres tipos de intervenciones de complejidad creciente (estrategias de promoción y difusión, actividades de servicios y cooperación institucional) cuya



articulación puede observarse de manera sintética en el siguiente esquema³²:



La dimensión técnico-administrativa, en cambio, opera hacia el interior de la institución, estableciendo las condiciones organizacionales que hacen posible sostener y escalar el relacionamiento con el entorno. Sin una estructura interna que soporte y permita la continuidad a las acciones de vinculación, las iniciativas relacionales corren el riesgo de quedar reducidas a experiencias aisladas, dependientes de voluntades individuales y difícilmente reproducibles en el tiempo. A continuación la planteamos de manera sintética en el siguiente esquema³³:

³² Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta la bibliografía utilizada.

³³ Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta la bibliografía utilizada.



Ambas dimensiones se retroalimentan mutuamente y su desarrollo conjunto es lo que permite hablar de una verdadera política de vinculación tecnológica. En este marco, la implementación gradual de las iniciativas propuestas permitirá consolidar a la vinculación tecnológica como una función estratégica dentro de la universidad, fortaleciendo su inserción territorial y contribuyendo a la generación de conocimiento aplicado con impacto social y productivo.

Finalmente, cabe subrayar que ninguna de estas dimensiones puede desplegarse sin que medie una decisión institucional clara que reconozca el carácter estratégico de la vinculación tecnológica dentro del proyecto educativo. Ello supone la voluntad de avanzar en su desarrollo, de dotar al área de recursos y jerarquía necesarios y de sostener ese compromiso más allá de los ciclos de gestión. De modo tal, que se favorezca la coordinación entre las distintas áreas académicas y administrativas y que de como resultado la continuidad y legitimidad a las acciones emprendidas. En ese sentido, la construcción progresiva de vínculos con el entorno socio-productivo (mediante la identificación de actores relevantes, la participación en



espacios de cooperación territorial y la articulación con agencias de promoción científico-tecnológica) requiere de referentes institucionales que impulsen y sostengan estos procesos en el tiempo, y que a la par contribuyan a posicionar a la UGR como un actor legítimo y activo en su ámbito de influencia (Sebastián, 2000; 2019).



BIBLIOGRAFÍA

- Arocena, R., & Sutz., J. (2001). *La universidad latinoamericana del futuro: tendencias, escenarios y alternativas*. UDUAL.
- Banco Mundial. (2006). *Informe sobre las perspectivas económicas de América Latina*.
- Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and Theory. *Research Policy*, 29(1), 627-655.
- Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model. *Research Policy*, 44(1), 34-49.
- Carullo, J. C. (2009). *Indicadores de Vinculación Tecnológica en las Universidades Nacionales. Acta de la Décimo Séptima Reunión de la Comisión Ejecutiva de la Santa Fe*. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Centro REDES).
- Casas, R., & Pérez Bustos, T. (2019). *Ciencia, tecnología y sociedad en América Latina : la mirada de las nuevas generaciones*. Asociación Latinoamericana de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnologías-ESOCITE.
- Casas Guerrero, R., & Luna, M. (1997). *Gobierno, academia y empresas en México: hacia una nueva configuración de relaciones*. Plaza y Valdés.
- Castro Martínez, E. (2012). Prólogo. En *Gestión de la Comunicación: aportes y desafíos de la vinculación tecnológica: experiencias de la Red Latinoamericana de Buenas Prácticas de Cooperación Universidad Empresa* (pp. 11-14). Ediciones UNL.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.



- Codner, D. G. (2017). Elementos para el diseño de políticas de transferencia tecnológica en universidades. *Revista REDES*, 3(45), 49-61.
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/842>
- Codner, D. G. (2022). Gestión de la Vinculación y Transferencia Tecnológicas en universidades argentinas. *Ciencia, Tecnología y Política*, 5(8), 1-10.
<https://doi.org/10.24215/26183188e073>
- Coraggio, J. L. (2022). *Universidad y desarrollo local* [Ponencia presentada en el Seminario Internacional "La educación superior y las nuevas tendencias", organizado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), UNESCO y el CIESPAL, en Quito, 23-24 de julio 2002.].
- Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 282/2018.
Boletín Oficial de la República Argentina, 17 de Septiembre de 2018.
- Díaz Flores, M., Aurora Contreras Lara-Vega, M. E., & Elizalde-Valdés, V. M. (2021). La vinculación Universidad Empresa desde la perspectiva del Programa Educativo Químico Farmacéutico Biólogo, UAEM. *Revista RedCA*, 4(11), 60-81.
- Di Meglio, F. (2017). La política de vinculación científico-tecnológica en dos universidades argentinas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 28(55), 141-179.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14553608006>
- Di Meglio, F. (2017). Estrategias de interacción universidad-sectores productivos: Antecedentes y situación actual en las universidades de gestión estatal argentinas (1990-2015). *Propuesta Educativa*, (47), 108-118.
- Di Meglio, F. (2018). Factores que favorecen la vinculación de las universidades con los sectores productivos en Argentina. *Revista RIES*, 9(24), 55-80.



- Di Meglio, F. (2024) Capacidades y perfiles de vinculación científico-tecnológica en las universidades de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. *Revista Integración y Conocimiento*, 1(13), 234-255.
- Di Meglio, F., & Harispe, A. (2015). Estrategias institucionales de “vinculación universitaria” orientadas al desarrollo local. Reflexiones a partir de un estudio de caso. *INTERAÇÕES*, 16(1), 203-217. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-70122015117>
- Duarte Montenegro, J. E. (2008). Vinculación universidad-sector productivo: Una visión para el desarrollo tecnológico de las organizaciones. *Visión Gerencial*, (2), 317-332. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545879006.pdf>
- Emiliozzi, S. (2012). *Políticas en Ciencia y Tecnología y Universidad en Argentina: Análisis sobre la formación e inserción de los recursos humanos calificados* [Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina]. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1876/ev.1876.pdf
- Estabanez, M. E., Di Bello, M. E., & Versino, M. S. (2022). Universidad y entornos: reflexiones sobre la vinculación y el diseño de políticas universitarias en Argentina. *Revista Reflexiones*, 101(1), 1-20. DOI 10.15517/rr.v101i1.44367
- Estabanez, M. E., & Korsunsky, L. (2003). Medición de actividades de vinculación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos. *El Estado de la Ciencia*, 83-92.
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix-University-Industry-Government relations: A laboratory for knowledge



- based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
<https://www.leydesdorff.net/th1/index.htm>
- La innovación tecnológica : definiciones y elementos de base. (1996). *Revista REDES*, 6(3), 131-175. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/500>
- Ley 24.521 de Educación Superior (1995) Boletín Oficial de la Nación, 7 de agosto de 1995.
- Malizia, A. I., et. al. (2013). Análisis de los Mecanismos de Transferencia Tecnológica entre los Sectores Científico-tecnológico y Productivo de Argentina. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(4).
- Naidorf, J. (2002). En torno a la vinculación científico-tecnológica entre la Universidad, la empresa y el Estado. Desarrollos teóricos de una agenda crítica. *Fundamentos en humanidades (Univ. Nacional de San Luis)*, III(1-2), 7-22.
- OCDE. (1996). *The Knowledge-based economy*. OCDE.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed ed.). Free Press.
- Sábato, J. (1975). *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*. Paidós.
- Sábato, J., & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la Integración*, (3).
- Salinas Zelaya, J. R. (2010). *La vinculación universidad-empresa y la provisión de servicios tecnológicos*. Universidad Francisco Gavidia, Dirección de Investigación.
- Sebastián, J. (2000). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Sebastián, J. (2000). *Las universidades y la cooperación para el desarrollo: la vinculación universidad-entorno*. Organización de Estados Iberoamericanos.



- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. Biblos.
- Sebastián, J. (2007). Conocimiento, cooperación y desarrollo. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 3(8), 195-208.
<https://www.scielo.org.ar/pdf/cts/v3n8/v3n8a15.pdf>
- Sebastián, J. (2007). *Universidad y desarrollo científico-tecnológico*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Sebastián, J. (2007). Presentación. Análisis de la evolución del desarrollo científico y tecnológico en América Latina. (2007). En J. Sebastián (Ed.), *Claves del desarrollo científico y tecnológico de América Latina* (pp. VII-XXII). Fundación Carolina.
- Sebastián, J. (2010). *La innovación entre la ciencia, la ficción y la política*. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad.
https://www.revistacts.net/wp-content/uploads/2010/03/Sebastian_edit.pdf
- Sebastián, J. (2011). La cooperación universidad-entorno en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 6(17), 113-134.
- Sebastián, J. (2019). *Universidad y desarrollo: la cooperación como estrategia institucional*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Sutz, J. (2007). Relaciones Universidad-Empresa en América Latina. En *Claves del desarrollo científico y tecnológico de América Latina* (pp. 113-147). Fundación Carolina.
- Sutz, J., & Arocena, R. (2015). La Universidad en las políticas de conocimiento para el desarrollo inclusivo. *Cuestiones de Sociología*, (12), 1-18.
<http://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/view/CSn12a02>
- Universidad del Gran Rosario. (2017). *Resolución Rectoral N° 076/2015 IUGR: Unidad de Investigación Musculoesquelética (UIM)*.



Universidad del Gran Rosario. (2017). *Resolución Rectoral N° 176/2017 IUGR y modif.*

Res. CS N° 073/2019 UGR: Centro Universitario de Asistencia, Docencia e Investigación (CUADI).

Universidad del Gran Rosario. (2012). *Resolución R.R. N° 018/2012 IUGR:*

Organigrama del Centro Universitario Rosario Inclusiva (CURI).

Universidad del Gran Rosario. (2012). *Resolución Rectoral N° 019/2012 IUGR:*

Organigrama del Centro Universitario de Docencia e Investigación (CUDI).

Universidad del Gran Rosario. (2014). *Proyecto de Desarrollo Institucional 2014-2019.*

Universidad del Gran Rosario. (2017). *Resolución Rectoral N° 032/2017 IUGR: Unidad*

de Investigación de Estudios Biomecánicos Osteo-musculares (UDEBOM).

Universidad del Gran Rosario. (2017). *Resolución Rectoral N° 138/2017 IUGR:*

Programa de Accesibilidad Universitaria.

Universidad del Gran Rosario. (2017). *Resolución Rectoral N° 144/2017 IUGR:*

Programa Dere-Chito.

Universidad del Gran Rosario. (2018). *Resolución Rectoral N° 196/2018 IUGR: Unidad*

de Investigación Neuro-Funcional (UIN).

Universidad del Gran Rosario. (2018). *Resolución Rectoral N° 197/2018 IUGR:*

Departamento de Innovación Tecnológica (DIT).

Universidad del Gran Rosario. (2018). *Resolución Rectoral N° 209/2018 UGR: Estatuto*

Académico UGR.

Universidad del Gran Rosario. (2019). *Resolución Rectoral N° 021/2019 UGR:*

Programa de Formación de Promotores de la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Universidad del Gran Rosario. (2020). *Documento de Autoevaluación Institucional.*

Período 2013-2019.



Universidad del Gran Rosario. (2021). *Resolución Rectoral N° 234/2021 UGR: Unidad de Diagnóstico Motor y Rendimiento Deportivo.*

Universidad del Gran Rosario. (2023). *Resolución C.S N° 024/2023 UGR: Programa para el Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica en la Universidad del Gran Rosario.*

Universidad del Gran Rosario. (2024). *Proyecto de Desarrollo Institucional 2024-2030.*

Universidad del Gran Rosario. (2024). *Resolución C.S. N° 10/2024 UGR: Reglamento general del Programa para el Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica.*

Universidad del Gran Rosario. (2024). *Resolución Rectoral. N° 572/2024 UGR: Actividad de Vinculación Tecnológica "Proyecto de Interiorismo".*

Universidad del Gran Rosario. (2024). *Resolución Rectoral. N° 676/2024 UGR: 2° etapa- Actividad de Vinculación Tecnológica "Proyecto de Interiorismo"*

Universidad del Gran Rosario. (2024). *Resolución Rectoral. N° 707/2024 UGR: Actividad de Vinculación tecnológica "Capacitación sobre prevención de Incidentes de Ciberseguridad"*

Vacarezza, L. S. (1997). Las posibilidades de la vinculación Universidad-Empresa en el contexto periférico y el papel de las ciencias sociales. En *V Congreso Argentino de Antropología Social*.
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.7099/ev.7099.pdf.

Versino, M. (2000). Las incubadoras universitarias de empresas en la Argentina: reflexiones a partir de algunas experiencias recientes. *Revista REDES*, 7(15), 151-181.

Vessuri, H. (1998). Universidad e investigación científica después de las reformas. *Educación Superior y Sociedad*, 9(1), 77-100.