

**LA TRAMA POLÍTICA DE LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA:
tensiones y posicionamientos en la implementación del reglamento de
actividades de vinculación tecnológica de la UNR (2014-2018)**

**Autora: Lic. Marisol Gonzalez
Director: Dr. Oscar Madoery**

FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis: **(Subrayar o destacar en negrita la opción elegida)**

a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.

b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS.

c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.

a. Título completo del trabajo de Tesis:

La trama política de la vinculación tecnológica: tensiones y posicionamientos en la implementación del reglamento de actividades de vinculación tecnológica de la UNR (2014-2018)

b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor):
Gonzalez, Marisol

c. E-mail del autor:
solgzz@gmail.com

d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado):
Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos):
Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Centro REDES, Instituto de Desarrollo Económico y Social.

f. Para recibir el título de (consignar completo):
a) Grado académico que se obtiene: Magíster
b) Nombre del grado académico: Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación

g. Fecha de la defensa: 18/06/2021

- h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres): Madoery, Oscar
- i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres): -
- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis: -
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): 181 páginas, 17 cuadros.
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: Rosario, Argentina, 2014-2018
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves): Vinculación Tecnológica; Capacidades Políticas; Universidad

- n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

La vinculación tecnológica aparece como función en las Universidades con el fin de garantizar que la producción y difusión de conocimientos se dirijan a la solución de problemas sociales y productivos. Para ello, estas instituciones desarrollan distintas estrategias y capacidades en las que inciden los propios rasgos organizacionales, así como condiciones y características derivadas de los vínculos con los actores territoriales.

La vinculación tecnológica puede concebirse como un campo político, en el cual se ponen en juego intereses, recursos y modos de hacer. Dentro del ámbito universitario, esta actividad genera tensiones y reposicionamientos de los actores universitarios, que se asocian o enfrentan en base a sus objetivos y el lugar que ocupan en ese campo. Este trabajo se propone indagar sobre la dimensión política de la vinculación tecnológica, y en particular, sobre las capacidades de gestión de esa área en la Universidad Nacional de Rosario.

- o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

A transferência tecnológica aparece como função nas universidades para garantir que a produção e difusão dos conhecimentos se dirijam á solução de problemas sociais e produtivos. Para isso, estas instituições desenvolvem distintas estratégias e capacidades nas quais incidem os próprios rasgos organizacionais, além das condições e características derivadas dos vínculos com os atores territoriais.

A transferência tecnológica pode ser concebida como um campo político, no qual estão em jogo interesses, recursos e modos de fazer. Dentro do âmbito universitário, esta atividade gera tensões e reposicionamentos dos atores universitários, que se associam o enfrentam com base nos seus objetivos e no lugar que ocupam nesse campo.

Este estudo se propõe indagar sobre a dimensão política da transferência tecnológica, em especial, sobre as capacidades da gestão dessa área na Universidade Nacional de Rosario.

Palavras chave: transferência tecnológica, capacidades políticas, Universidade

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

Technology transfer from Universities appears to guarantee knowledge production and diffusion towards the resolution of both social and productive issues. The strategies and capacities developed by these institutions reflect the conditions and characteristics of their own structure as well as the kind of relationship they establish with the territorial actors they are working with. Technology transfer can also be understood as a political field, displaying diverging interests, resources, and ways of mobilizing them. This activity results in tension and rearticulation between academic actors, who associate or compete regarding their goals and the position they hold within the field. This work aims to inquire the political dimension of technology transfer, and more specifically to analyze the management capacities built in this specific institutional department at the Universidad Nacional de Rosario (Argentina).
Key words: Technology transfer – Political Capacities – University

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Mg. Paulina Becerra, DNI N° 25.667.046; Dr. Leandro Lepratte, DNI N° 24.527.487

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado: Ing. Oscar Horacio Galante, DNI N° 8.499.821.

Firma del autor de la tesis: Marisol González, DNI N° 32.672.544

A Oscar, por acompañar pacientemente y alentar a enunciar la propia voz.
Junto con él, a los y las compañeros/as del CEDET, por escuchar,
criticar honesta pero afectuosamente y compartir la tarea de
producir conocimiento desde un lugar

A Guillermo, por guiarme en el oficio de construir Universidad Pública,
y en su nombre, a todo el equipo de la
Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la UNR,
por seguir aprendiendo juntos/as

A mis viejos, por el apoyo de siempre, por darme el coraje
para asumir desafíos
a mis hermanos, por el amor incondicional

A mis amigos y amigas, por “mantenerme
a flote entre tanto remolino”

A la Universidad Pública, por garantizar derechos,
y en ella, a los proyectos que buscan construir mayor igualdad

A Magda, por su sonrisa eterna
y a Anton, por hacernos seguir sonriendo

GRACIAS

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
Capítulo I	
La trama política de la Vinculación Tecnológica. Fundamentos teóricos y metodológicos.....	8
1.1 La idea de trama política.....	8
1.2. Emergencia y ambigüedad de un concepto.....	10
1.2.1 Algunos aportes latinoamericanos.....	16
1.2.2 La especificidad del área de gestión.....	24
1.3 La vinculación tecnológica como campo político.....	30
1.4 Las tensiones en torno al concepto y gestión de la vinculación tecnológica.....	37
1.5 La cuestión de las capacidades.....	46
1.6 Apreciaciones sobre la opción metodológica.....	49
Capítulo II	
La construcción del caso. La vinculación tecnológica en la UNR.....	57
2. 1 La Universidad: una organización compleja.....	57
2.2 UNR: la complejidad situada.....	62
2.3 La Vinculación Tecnológica: posicionamiento institucional del área.....	67
Capítulo III	
Posicionamientos en torno al Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica.....	76
3.1 Antecedentes e inicios de regulación de la vinculación tecnológica en la UNR.....	76
3.2 Implementación del reglamento.....	94
3.2.1 Nuevos Problemas.....	98
3.3 Diferenciar explicaciones: posicionamientos de los actores.....	108
3.4 Primeras conclusiones del proceso de reglamentación de las actividades de vinculación tecnológica.....	116
3.5 Las controversias sobre la Vinculación Tecnológica.....	120
Capítulo IV	
Una aproximación a las capacidades institucionales para la vinculación tecnológica.....	127
4.1 La gestión de la vinculación tecnológica.....	127
4.2 Capacidades de Gestión de la vinculación tecnológica.....	128
4.3 El perfil del/la agente de vinculación tecnológica.....	129
4.4 La valoración de los actores de la UNR.....	131
4.5 Las capacidades políticas.....	133
4.6 Conclusiones de capítulo.....	154
Capítulo V	
Algunas conclusiones, propuestas y nuevas preguntas.....	158

RESUMEN

La vinculación tecnológica aparece como función en las Universidades con el fin de garantizar que la producción y difusión de conocimientos se dirijan a la solución de problemas sociales y productivos. Para ello, estas instituciones desarrollan distintas estrategias y capacidades en las que inciden los propios rasgos organizacionales, así como condiciones y características derivadas de los vínculos con los actores territoriales.

La vinculación tecnológica puede concebirse como un campo político, en el cual se ponen en juego intereses, recursos y modos de hacer. Dentro del ámbito universitario, esta actividad genera tensiones y reposicionamientos de los actores universitarios, que se asocian o enfrentan en base a sus objetivos y el lugar que ocupan en ese campo.

Este trabajo se propone indagar sobre la dimensión política de la vinculación tecnológica, y en particular, sobre las capacidades de gestión de esa área en la Universidad Nacional de Rosario.

Palabras Clave: Vinculación Tecnológica – Capacidades Políticas - Universidad

INTRODUCCIÓN

El rol de las Universidades ha cambiado sustancialmente en el nuevo escenario de valorización del conocimiento. A sus misiones tradicionales de formación, producción de conocimientos y extensión, se ha sumado la función de vinculación tecnológica, reconfigurando el rol protagónico de estas instituciones en la producción y difusión de conocimientos que contribuyan a la solución de problemas sociales y productivos.

Si bien hay consensos relativos acerca de la necesidad de que las Universidades desarrollen y consoliden lazos con los actores territoriales, los estudios empíricos suelen estar orientados al abordaje de la normativa institucional y los factores técnicos-administrativos o a las condiciones del contexto y las modalidades de interacción (Di Meglio, 2017). Con esos antecedentes, nos interesa aquí ampliar el análisis sobre las capacidades que estas instituciones efectivamente tienen para llevar a cabo esa tarea, y cómo las actividades de vinculación tecnológica generan tensiones y reposicionamientos de los actores universitarios.

Este trabajo indaga así sobre la dimensión política de la vinculación tecnológica, y en particular, sobre las capacidades de gestión de esa área en la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Para poder abordar estas cuestiones, nos planteamos un primer interrogante guía y otra serie de preguntas que orientaron y motivaron el desarrollo de los argumentos presentados en esta tesis: ¿Cuál es y cómo se ha ido configurando la trama política de la vinculación tecnológica de la Universidad Nacional de Rosario? ¿Cuándo y

cómo aparece el concepto de vinculación tecnológica en el marco institucional de la UNR?
¿Cuáles son las principales tensiones que atraviesan la vinculación tecnológica en la UNR y
cómo se posicionan los actores involucrados? ¿Cuáles son las capacidades desarrolladas
por la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo (SVTyDP) UNR para
la gestión de la vinculación tecnológica?

En esta investigación nos propusimos analizar la trama política de la vinculación tecnológica en la Universidad Nacional de Rosario en el período 2014-2018. Este recorte temporal obedece al momento en que se empezó a tratar el reglamento de vinculación tecnológica, y abarca su aprobación y parte de su implementación. Para poder dar cuenta de este objetivo general, nos ocupamos de reconstruir la trayectoria del concepto de vinculación tecnológica y su inserción institucional en la UNR; identificar las principales tensiones en torno a la gestión de la vinculación tecnológica en esta institución y los posicionamientos y estrategias de los actores involucrados y caracterizar las capacidades desarrolladas para la gestión del área.

Nuestro supuesto general es que la vinculación tecnológica, como espacio de controversia, puede ser interpretada como un campo inherentemente político. De esta primera conjetura se desprende una respuesta tentativa al interrogante principal antes expuesto. Sostenemos como hipótesis que las tensiones que atraviesa la gestión de la vinculación tecnológica de la UNR responden a lógicas políticas e institucionales propias de esta casa de estudios. En ese sentido, la gestión se ve altamente condicionada por diversas controversias concretas que genera la temática en sus distintas unidades ejecutoras y que se explican por el contexto político interno, por prácticas discrecionales instaladas y por el peso relativo de actores externos a la universidad. Es en este marco que las capacidades políticas cobran una importancia especial para, en un ámbito de alta conflictividad, dotar de viabilidad a las estrategias.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. El primero de ellos contiene algunas apreciaciones conceptuales y metodológicas acerca del objeto de estudio. Allí

comenzamos por intentar reconstruir el concepto de vinculación tecnológica en su faceta semántica (es decir, los diversos significados que se le atribuyen) pero también histórico-institucional (cómo, al mismo tiempo que emerge el concepto se estructuran las áreas de gestión en los organismos de Ciencia y Tecnología y las Universidades en particular). Ofrecemos una breve revisión de propuestas latinoamericanas que fundamentan la necesidad de pensar críticamente el vínculo Universidad-sector productivo y brindan algunas claves de interpretación, así como algunas nociones como *situación*, *campo político* o *juego social* que permitieron encuadrar el análisis. Sobre el final se incluye una mención del esquema metodológico empleado para producir los referentes empíricos que sustentan esta investigación. Este capítulo inicial trasluce así una toma de posición teórica que enmarca la propuesta analítica que se desarrolla en los apartados posteriores. Es, en resumen, *el cristal con que se mira*.

La segunda parte ofrece algunas pinceladas sobre el contexto institucional. Partimos de dar cuenta de los rasgos diferenciales de las Universidades como institución, para introducir la complejidad particular de la UNR. Ello permitió enmarcar la labor de vinculación tecnológica en un universo específico, delimitado en términos históricos, pero también emplazada en una configuración singular de poder. Para ello se tuvieron en cuenta no sólo factores macro de la institución – rasgos organizacionales de las Universidades en general, y de la UNR en particular- sino también los avatares en la constitución del área, su definición y las tensiones que la atraviesan.

El tercer capítulo es, propiamente, el análisis político sobre el proceso de discusión, aprobación e implementación del Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica de la UNR. Hemos escogido esta experiencia como unidad de análisis porque configura una situación en la cual se hace visible una trama particular de actores. En torno a esta cuestión, los participantes de esta trama ocuparon diferentes posiciones y desarrollaron jugadas intentando preservar o defender sus lugares en algunos casos, o alterar e incidir el balance de poder en otros. Es por ello que, para dar cuenta de esa trama, se buscó

diferenciar las explicaciones que cada uno de los participantes elaboró y en la cual se pueden rastrear las diferentes concepciones, intereses y motivaciones.

La cuarta parte sintetiza un ejercicio de indagación sobre las capacidades de gestión de la vinculación tecnológica, no sólo con el propósito de identificar la especificidad de saberes, habilidades y competencias propias de esta área, sino también la valoración de los propios actores. Tomando el concepto de capacidades políticas, y en línea con el supuesto que guía este trabajo, se buscó echar luz sobre la importancia de considerar los aspectos que contribuyen a dotar de viabilidad una propuesta de acción, no sólo en torno a su solidez técnica, sino también a la necesidad de construir legitimidad y generar las alianzas necesarias para llevarla adelante. Algunas preguntas fundamentales (qué, para qué, quiénes y cómo) permitieron reunir, bajo los indicadores de “Proyecto” y “Estrategia”, distintos componentes del concepto y dar cuenta de estas capacidades políticas en lo atinente al caso de estudio.

Este trabajo apunta así a generar aportes en un doble sentido. Por un lado, construir conocimiento calificado sobre la experiencia y aportar a los estudios de la vinculación tecnológica, ofreciendo una mirada poco habitual sobre este fenómeno: aquella que se centra en las relaciones de poder. Pero también, desde la perspectiva de la gestión, de la que formamos parte, pretende constituirse en un insumo crítico para una comprensión más profunda del campo de acción, que contribuya consecuentemente a una mejora de las capacidades del área.

Capítulo I

La trama política de la Vinculación Tecnológica. Fundamentos teóricos y metodológicos

1.1 La idea de trama política

Este estudio se propone realizar una interpretación política de la vinculación tecnológica. En términos generales, se trata de incluir al poder como condición original de los procesos de generación de conocimientos y su apropiación por parte de distintos actores sociales. En particular, nos referimos a poner en evidencia las disputas que toman cuerpo en las distintas dinámicas de vinculación tecnológica, y aluden a cómo se produce el conocimiento, qué conocimiento se comparte, cómo y con quién; qué mecanismos de vinculación se implementan, con qué efectos, entre otras cuestiones.

Es con este objetivo que nos serviremos de la idea de *trama política* para analizar la gestión universitaria de la vinculación tecnológica, es decir, para explorar en profundidad lo que sucede en “la antesala de la vinculación”: al interior de la Universidad, cómo se ordena, se disputa, se generan iniciativas de vinculación tecnológica.

En su sentido más elemental, el concepto de trama puede ser entendido como un tejido conformado por distintos “hilos” entrecruzados, una totalidad compuesta por distintos elementos que están en relación. Otra acepción válida versa sobre las formas en que están dispuestas las partes de un asunto. Finalmente, una definición corriente de este término está relacionado con el desarrollo del argumento de una obra literaria. Así, la

trama es algo que se devela en su propio transcurso, que varía con la acción de cada personaje, que supone intrigas, confabulaciones, enredos, y cuyo desenvolvimiento depende del punto de vista de quien la narra.

Todas estas acepciones aportan al mensaje que intentamos transmitir. Valiéndonos de una analogía, entenderemos por trama política a una constelación variable de actores que participan en base a sus intereses (concepciones del mundo, formas de pensar, prejuicios y las acciones que se realizan en consecuencia), que se traducen coyunturalmente en acuerdos y resistencias. Estos diversos posicionamientos pueden ser explícitos o implícitos, es decir, se hacen más o menos evidentes en situaciones concretas, y son dinámicos, pueden ir variando a través del tiempo y de las características de las propias coyunturas.

Revelar la trama política consiste entonces en identificar los actores y sus intereses, pero también los recursos con los que cuentan y que les permiten, en un momento determinado, vetar o activar ciertas acciones. Estos recursos pueden ser de índole variada, y adquieren distintos grados de valor en base a las condiciones del campo en el que se disputan. Entre esos recursos se cuentan –solo a modo de enunciación inicial- el poder de movilización, el capital económico, el conocimiento, el tiempo.

Si la vinculación tecnológica reconoce, indefectiblemente, la relación entre (al menos) dos partes -quien produce un conocimiento científico-tecnológico y quien lo demanda o lo pone en valor-, esta investigación centra la atención en uno de esos términos, en la Universidad como ámbito organizacional. Es sobre este aspecto de la gestión universitaria sobre la cual interesa hacer una observación bifocal: en un espectro de amplio alcance, se buscará comprender la trama política que, en su dinámica, habilita o inhibe, direcciona e imprime sentido a las acciones en esa área; en un plano más acotado al tema específico de la vinculación tecnológica, la indagación rondará sobre las capacidades para poder llevar adelante una estrategia institucional, considerando esa trama compleja.

Nos situamos así en el espacio de las *condiciones* para la vinculación tecnológica, y no tanto sobre las relaciones generadas *hacia afuera* con otros actores o sobre sus resultados.

Y para ello, el supuesto que tomaremos como punto de partida es que la Universidad no es un todo homogéneo: es, por el contrario, una organización altamente compleja. En su interior conviven con mayor o menor tensión una gran variedad de unidades que ostentan distintos grados de autonomía y diferenciación. Esa interacción define las dinámicas institucionales, que son producto de las estrategias de los actores e incorporan los procesos de toma de decisiones, pero también las lógicas que ordenan distintos niveles de la institución (Atairo, 2008).

Descubrir la trama política permitirá dar cuenta de las configuraciones reales de poder en torno a la vinculación tecnológica. En los trabajos académicos relevados que abordan la gestión de esta área en las Universidades, suele primar una mirada que se ocupa de estudiar los beneficios de los procesos de asociación entre sector del conocimiento y sector productivo, que busca resaltar sus resultados –o, desde un punto de vista más crítico, sus dificultades-. Sin embargo, aparece de forma marginal el interés por entender *cómo* sucede esa vinculación, qué tensiones la atraviesan, en el marco de qué proyectos político-institucionales se dan los procesos de producción y transferencia de conocimientos.

1.2. Emergencia y ambigüedad de un concepto

La bibliografía que versa sobre la vinculación tecnológica no ha conseguido, a la fecha, construir una definición consensuada sobre este concepto. Cabe advertir la polisemia de este término, que alude vagamente a un campo de acción, pero que a su vez encuentra dificultades en alcanzar precisiones respecto de sus límites. Como señala Versino, la vinculación tecnológica en tanto concepto ha dado lugar a un amplio espectro de interpretaciones: “Hay que destacar que tanto los términos ‘universidad’ y ‘sociedad’ como el de ‘vinculación’ que generalmente los une, refieren a realidades complejas y heterogéneas y han sido y siguen siendo utilizados a partir de atribuciones de significados

de lo más variados y diversos, que resultan por momentos hasta contradictorios” (2010 : 3).

Indudablemente, la vinculación tecnológica tiene precedentes en las misiones tradicionales de las instituciones universitarias. La producción de conocimiento y su apropiación social han estado siempre -en mayor o menor medida, permeados por distintos valores- en el seno de la discusión, y en particular la universidad latinoamericana ha generado una importante tradición política al respecto desde la Reforma de 1918, haciendo de la extensión universitaria una de sus principales banderas.

Pero si tuviéramos que ubicar temporalmente la aparición del concepto, podríamos decir que emerge en plena transformación, durante el último tercio del siglo XX, de los macro contextos en los que operan las universidades. Agotamiento del ciclo del Estado de Bienestar y hegemonía de la visión neoliberal, auge de las finanzas por sobre la lógica económica industrial, emergencia de nuevas tecnologías de comunicación, son algunos de los rasgos salientes de este nuevo escenario. En particular, interesa destacar el rol que el conocimiento empieza a adquirir en los procesos productivos, sustancialmente mayor al que tenía en el paradigma industrial del fordismo. En palabras de Sztulwark, “No se trata tanto de la importancia directa de las tecnologías de la información sino de cómo éstas constituyen la base de nuevos medios de producción cuya naturaleza flexible y re-programable marca un salto cualitativo en su potencial productivo respecto a la maquinaria mecánica propia del capitalismo industrial. El elemento fundamental, en este sentido, es el conjunto de dispositivos electrónico-informáticos que permiten una revolucionaria capacidad de almacenamiento, procesamiento y transmisión de la información” (2014 : 95). En este esquema, el vínculo ciencia-producción resulta clave para garantizar la acumulación.

Es a la luz de estos procesos que aparecen las primeras conceptualizaciones sobre vinculación tecnológica. Podemos identificar dos líneas argumentales que sostienen este andamiaje. Por un lado, la reconfiguración del rol de las Universidades en este nuevo

contexto que ha sido dado en llamar “Sociedad del Conocimiento”. En este marco, las instituciones de Ciencia y Tecnología cobran un nuevo sentido, no ya como meras productoras de conocimientos libremente disponibles, sino en relación a las demandas de otros actores. Algunas conceptualizaciones intentaron dar cuenta de estas transformaciones. Por ejemplo, bajo el término "Modo 2 de producción del conocimiento"¹, Gibbons y otros (1997) han identificado una serie de atributos que señalizan un cambio en la forma en que se desarrolla la actividad científica tradicional – el modo 1 de producción de conocimiento, ligado al modelo lineal de innovación en el que prácticamente todo el proceso está gobernado por la comunidad académica y sus reglas intrínsecas-. En particular, nos detendremos aquí en aquellos que demuestran las formas en que la práctica científica empieza a incorporar lógicas exógenas.

El primero de estos rasgos propios es la vinculación entre la producción del conocimiento y su contexto de aplicación. De este modo, los problemas no están reglados solamente por las normas cognitivas y sociales de la investigación, sino más bien por demandas que pueden provenir de una diversidad de actores que exceden vastamente el ámbito académico. Es por ello que los autores no dudan en afirmar que el conocimiento se produce en un marco de mediaciones y negociaciones continuas, que constantemente incluyen/excluyen intereses externos. Uno de los imperativos del Modo 2 de conocimiento, aseveran, es que la explotación del conocimiento, es decir, la posibilidad de apropiarse de sus beneficios, también exige la participación en su generación.

Respecto de la aplicación, cabe aclarar que la concepción empleada en este modelo no se restringe solo al desarrollo de conocimientos para la industria, sino que alcanza ámbitos más allá del mercado. Para los autores, los procesos que operan en la definición de qué conocimientos se producen son mucho más amplios que el mercado. En el Modo 2

1 Otras conceptualizaciones interesantes para dar cuenta de esta ruptura o cambio de lógica son las dadas Ciencia Académica / Ciencia Postacadémica (Ziman, 2000), o Ciencia Normal / Ciencia Posnormal (Funtowicz y Ravertz, 2000). Estos autores coinciden en el argumento de la producción de conocimientos como un proceso multidireccional, que incluye diversos actores y que de esa heterogeneidad surgen nuevos problemas. Así, estas explicaciones sobre las transformaciones en los modos de producir conocimiento intentan dar cuenta de procesos cuyas configuraciones sociales son muy complejas.

de producción del conocimiento, operan tanto los factores de oferta como los de demanda. Pero a esa doble intervención se añaden, por un lado, las cada vez más diversas fuentes de oferta; por otro, las nuevas y más diferenciadas formas de demanda de conocimientos especializados; y a su vez, estos movimientos de oferta y demanda deben ser entendidos no sólo en su aspecto comercial -lo que lleva a los autores a hablar de conocimiento "socialmente distribuido"- (1997: 15).

Sumado a ello, el Modo 2 tiene el atributo de la transdisciplinariedad². Los problemas, y en consecuencia sus soluciones, son difícilmente atribuibles a una disciplina individual. La transdisciplinariedad incluye, en contraste con el modo 1, diversos modos de comunicación de los resultados, que pueden ser formales e informales y que abarcan a los actores involucrados en la resolución del problema. Así se conforman redes de comunicación que pueden persistir a pesar del dinamismo de los contextos y que permiten que el conocimiento en ellas contenido pueda integrarse a nuevas configuraciones.

Un tercer atributo del Modo 2 es su heterogeneidad y diversidad organizativa. Ella refiere a la multiplicidad de lugares en los que se puede dar la producción del conocimiento; a los vínculos entre estos espacios y a la creciente especialización que surge de la coexistencia de esos ámbitos diversos. Esto también conlleva a una mayor flexibilidad de los modos organizativos. En el Modo 2 el conocimiento puede gestarse tanto en Universidades o Institutos de Investigación, como en empresas, programas gubernamentales, etc. Dentro del espectro organizacional, se incluyen los modos de financiamiento, que, en su variedad de exigencias y expectativas, también influyen sobre el contexto de aplicación.

Otro de los atributos que identifican al Modo 2 es la responsabilidad y reflexividad social. Diferentes individuos y grupos antes marginados del sistema científico - tecnológico

² Entendemos que aquí el término refiere a la necesidad de superar la fragmentación de la realidad que se realiza desde el abordaje disciplinario tradicional, intentando, en cambio, poner en relación distintos enfoques que permitan construir los problemas sociales y tecnológicos de modo prismático, atendiendo las múltiples caras o perspectivas y bajo el imperativo de unidad del conocimiento. Si bien éste es el concepto implementado por los autores, y si bien se trata de una estilización o modelización, consideramos que hablar de transdisciplinariedad es, cuanto menos, ambicioso: ello supone pensar *más allá* de las disciplinas, de sus reglas y de sus métodos.

pueden convertirse ahora en agentes activos en la definición de problemas y soluciones y en la evaluación de rendimiento.

Por último, los autores advierten como característica atribuible al Modo 2 una nueva forma de control de calidad. Si en el Modo 1 la calidad viene determinada esencialmente por los juicios de revisión de pares dentro de la comunidad científica, en el Modo 2 se añaden criterios adicionales del contexto de aplicación. De esta manera, se amplía la base del control de la calidad, incorporando intereses intelectuales, pero también sociales, económicos y políticos.

Frente a estas transformaciones en el campo de la ciencia y la tecnología, las Universidades se ven sin dudas interpeladas. Encuadrada en un proceso de producción de conocimiento altamente interactivo entre distintos actores, la vinculación tecnológica emerge con la función de interfaz entre las distintas partes, habilitando canales de comunicación y facilitando los procesos de innovación.

La otra línea argumental en la que se apoya la vinculación tecnológica posee un sentido más bien reactivo a este nuevo escenario, signado por la escasez de recursos. Así, la vinculación tecnológica aparece en las Universidades y otros organismos científico-tecnológicos como una vía para la obtención de fondos. Frente a la necesidad de ingresos, la provisión de servicios a terceros se constituye como una fuente de financiamiento cada vez más significativa, conformando un importante porcentaje del *propio producido* de las instituciones que complementa el presupuesto asignado.

Y aquí es necesario marcar, al menos para el caso argentino, una abierta contradicción. Las políticas de corte neoliberal aplicadas con fuerte intensidad durante los 90' (pero que se inauguran tras el golpe de estado cívico militar de 1976 y tienen también un capítulo en la década siguiente), alineadas con las recomendaciones resultantes del Consenso de Washington, afectaron fuertemente al entramado socioproductivo local. La desregulación de los mercados, la apertura comercial y financiera y la privatización de empresas públicas, entre otras medidas de fuerte impacto, generaron una reconfiguración

del sector, tendiente a la disminución de agregado de valor local -reprimarización de la economía e importación de tecnología-, destrucción de puestos de trabajo de calidad y cierre y debilitamiento de la participación de las PyMES en el producto total.

La contradicción³, así, radica en que al mismo tiempo que se esperaba que las Universidades, y el sistema científico-tecnológico en general, se involucraran de modo directo en la mejora de la competitividad y generaran ingresos a partir de la vinculación tecnológica, el entramado productivo sufría un proceso de retracción y de pérdida de capacidad de innovación. Es decir, no estaba en condiciones de demandar a la Universidad servicios altamente especializados. Schvarzer señala que “El producto industrial de 1994 fue semejante en valor al de 1974. Luego de 20 años su valor agregado era el mismo. En ese sentido, la Argentina parece un caso único de estancamiento de valor agregado por la industria en un plazo tan largo. Dentro del conjunto, la industria se ha orientado hacia los bienes más simples (alimentarios y commodities) y ha perdido sus porciones más dinámicas (electrónica y buena parte de la metal mecánica)” (1996 : 326).

Sobre el posicionamiento del concepto de vinculación tecnológica, Versino, Guido y Di Bello (2012) identifican tres momentos: el primero, avanzados los 80’s, en los que se empiezan a difundir los discursos legitimadores de estas actividades y se crean, de hecho, las oficinas pioneras en organismos de Ciencia y Tecnología, pero con fuerte resistencia por parte de determinados actores institucionales; el segundo, en la década siguiente, signado por la institucionalización de la función e incluso la aparición de programas de apoyo por parte del Estado, y el tercero, ya pasados los 2000, en el que la vinculación tecnológica ya goza de cierta aceptación y “normalización” en la vida universitaria.

3 Amílcar Herrera (1973) explicaba este tipo de contradicciones entre políticas “explícitas” y políticas “implícitas”. El riesgo de estudiar las políticas de Ciencia y Tecnología como campo aislado, y no como parte de un proyecto político, radica justamente en caer en análisis parciales o sesgados.

1.2.1 Algunos aportes latinoamericanos

Existen algunas propuestas conceptuales y políticas que nos anteceden y que escogemos como marcos de referencia. En este apartado se reseñarán algunos aportes sobre la vinculación Universidad-Sector productivo generados por autores latinoamericanos. Este recorte es deliberado: se trata de propuestas que intentan dar cuenta de realidades situadas, diferentes de aquellas que inspiraron marcos teóricos que forman parte de los enfoques hegemónicos⁴, prevalentemente producidos en países del Norte⁵, o al menos, de cómo éstas precisan de un pasaje crítico para su adopción local⁶.

En el marco de álgidas discusiones en la década del 60' acerca del lugar de los países latinoamericanos en el escenario mundial, un grupo de científicos y tecnólogos (la mayoría de ellos en ejercicio en los organismos de ciencia y tecnología locales) inicia una serie de reflexiones que hoy se reúnen y se reconocen como aportes del Pensamiento Latinoamericano en Ciencia, Tecnología y Desarrollo (PLACTED). Básicamente, postulaban que el modelo lineal de innovación, que se encontraba en pleno apogeo en aquella coyuntura internacional y que sostenía que un impulso a la ciencia básica derivaría, tarde o temprano, en la aplicación tecnológica de ese conocimiento producido, no era adaptable a los capitalismos periféricos. Por el contrario, en los países no desarrollados generaba una hipertrofia en la oferta científica que no era complementada por la apropiación de ese

4 Las pretensiones, habituales en las ciencias sociales, de querer aplicar discrecional e indistintamente marcos conceptuales a realidades diversas resulta en varias dificultades: 1) menospreciar los propios fenómenos en estudio, por no “encajar” en la teoría, 2) explicar deficientemente las situaciones en estudio, por no poder generar opciones metodológicas apropiadas o incluir variables que permitan dar cuenta de las especificidades del caso. Adoptamos una posición crítica respecto de la “primacía de la teoría”.

5 Pueden mencionarse brevemente los más significativos, largamente abordados por los estudios sobre vinculación tecnológica como los abordajes que dan cuenta de un cambio de paradigma: Sistema Nacional de Innovación (Freeman, Lundvall 2009); Triple Hélice (Etzkowitz y Leydesdorff, 1995), Universidad Emprendedora (Clark, 1998). Las dificultades en adoptar tales enfoques sin una correcta adaptación o sin los reparos necesarios es señalada reiteradamente por Hurtado, entre otros estudiosos contemporáneos. En particular, en su artículo “El fetiche de la innovación” (2011), el autor alerta sobre el riesgo de no situar a los conceptos en el marco de contextos específicos y estrategias políticas.

6 De hecho, podríamos afirmar que el propio concepto tiene una preeminencia en las instituciones latinoamericanas, fundada sustancialmente en la diferencia en las prácticas con universidades del Norte, donde las oficinas de transferencia de tecnología tienen como principal tarea licenciar patentes. Esto se explica por ciertos contrastes en la trama productiva: en nuestras latitudes, la tarea de vinculación tiene mayor importancia para las empresas pymes locales que no cuentan con departamentos propios de I+D por lo cual asociarse con las universidades les significa un salto cualitativo en las formas de producción.

conocimiento por el sistema productivo. Ese diagnóstico daba cuenta de la importancia de orientar –o *acoplar*– la producción científico-tecnológica a las necesidades del desarrollo. Esta definición es eminentemente política: ¿qué problemas deben priorizarse? ¿Qué posibilidad tienen los gobiernos de insertar el conocimiento en la trama misma del desarrollo?

Uno de los principales exponentes del PLACTED fue Jorge Sábato, quien junto a Natalio Botana, dejó plasmado en una versión esquemática la necesidad de analizar los procesos de innovación como la interacción deliberada entre al menos tres partes⁷: el gobierno, la estructura productiva y la infraestructura científico tecnológica: *“Podemos imaginar que entre estos tres elementos se establece un sistema de relaciones que se representaría por la figura geométrica de un triángulo, en donde cada uno de ellos ocuparía los vértices respectivos”* (2011: 220, cursiva en original).

Este enfoque, a pesar de su aparente simplicidad, guarda interés porque concibe a la ciencia y la tecnología en el marco de un proyecto amplio de desarrollo, que debe ser orientado políticamente. Es importante recuperar esta mirada como antecedente por dos grandes argumentos. El primero de ellos ya se ha señalado: la innovación no se produce espontáneamente, sino como resultado de una relación conducida e intencionada entre distintos componentes sociales. La concepción tras el triángulo es que la política tiene un papel fuerte en generar los lazos, en establecer incentivos y prioridades y en direccionar la estrategia de desarrollo. Si bien no aparece en su dimensión controversial, a diferencia de los planteos neoclásicos, la política tiene un rol clave en la definición y estructuración de una estrategia, es decir, como ordenadora social.

En segundo término, consideramos que esta propuesta precede las conceptualizaciones posteriores sobre la vinculación tecnológica, dado que enfatiza la

7 La simplicidad de este esquema, que puede resultar con fines pedagógicos, atenta, por el contrario, contra un abordaje que refleje la complejidad de la realidad. Por caso, salta a la vista la ausencia de la sociedad (o de los movimientos sociales como su representación organizada). Renato Dagnino, sugiere más bien la figura del cuadrilátero, sumando a la propuesta de Sábato un nuevo lado, para representar la injerencia de los movimientos sociales en los asuntos de Ciencia y Tecnología. Entrevista “El triángulo de Sábato”, Revista Saber Cómo, N° 73, INTI, febrero 2009

cuestión de las relaciones entre la “infraestructura científico-tecnológica” y el “sector productivo” (como partes agregadas, pero sin omitir su complejidad interna). Este vínculo, sin embargo, está mediado por un tercer lado –que constituye finalmente la figura del triángulo-, el gobierno, cuya principal función es dar la orientación estratégica a los otros dos componentes a través de dos mecanismos básicos: la administración de los recursos y la legislación. Esta es, de hecho, la base del diagnóstico de los autores: es necesario construir vínculos entre las partes para poder discernir dónde y cómo innovar.

Por otro lado, al caracterizar los componentes del triángulo y sus respectivos roles, los autores también reparan en la necesidad de generar capacidades en cada uno de los vértices. Así, al vértice de la infraestructura científico tecnológica se le atribuye la *capacidad creadora*, es decir, de generar nuevos conocimientos. El vértice de la estructura productiva se define por la *capacidad empresarial*. En un sentido schumpeteriano, tal como reconocen los autores, este componente tiene como función revolucionar el sistema de producción, explotando una posibilidad técnica para la generación nuevas mercancías - o servicios-, o para la modificación del propio proceso productivo. Finalmente, el vértice gobierno se distingue por tener la *capacidad de realizar una acción deliberada* en el campo de la política, de modo de generar estrategias para avanzar hacia un modelo desarrollo. Esta capacidad requiere así de márgenes de autonomía que permitan establecer esas orientaciones, y también de capacidades políticas que permitan, además de fijar las líneas prioritarias, conducir el proceso.

El texto “Política y organización estatal de las Actividades Científico-Técnicas en la Argentina: crítica de modelos y prescripciones corrientes” de Oscar Oszlak (1976) es otra referencia de la producción académica sobre la relación entre Ciencia, Tecnología y Política. El autor intenta distanciarse del enfoque anterior, sosteniendo que los análisis sistémicos globales sirven a los fines analíticos para establecer modelos u objetivos, pero no para explicar acabadamente las condiciones realmente operantes. Su argumento principal es que en la Argentina no existía un sistema de Ciencia y Tecnología, sino más

bien un complejo desarticulado de organismos preponderantemente estatales. Por ello, para propender a la integración y coordinación de esas partes desagregadas no alcanzaba con plantear la necesidad de relacionarlas, sino que era necesario conocer en profundidad sus características. Ello involucra dar cuenta de su génesis, las demandas e intereses que motivaron su creación (es decir, qué sectores pugnarón por su existencia, sean éstos sociales, de otras áreas estatales o incluso propios miembros del organismo), las relaciones jerárquicas y sus márgenes de autonomía. En palabras del autor, no es sólo el lugar que ocupa una dependencia dentro del organigrama estatal lo que garantiza su posibilidad de atender demandas sectoriales específicas, sino que “su poder efectivo resultará de un complejo proceso de negociación que tiene por protagonistas visibles a las diferentes unidades estatales pero en el que jugarán -entre otros factores- tradiciones, rutinas, influencias personales, prestigios institucionales e intereses clientelísticos. De la confrontación y peso relativo de estos factores surgirá una constelación institucional que en términos de distribución de competencias, asignación de recursos, vinculaciones jerárquicas y autonomías de gestión, se asemejará muy poco a la prevista formalmente en los organigramas y políticas globales” (p. 22 y 23).

En nuestro caso, podemos establecer una analogía con el ámbito universitario. Más allá de las obvias diferencias entre lógicas, alcances organizacionales y políticos con el Estado, las Universidades también son entidades complejas que presentan una amplia heterogeneidad interna, y cuya multiplicidad de dependencias no siempre demuestra coherencia o adscripción a un proyecto institucional unívoco. Esta observación, a riesgo de ser casi trivial, nos ayuda a no perder de vista que en las instituciones existen tensiones internas. Aquí la política, entonces, no sólo es percibida en su dimensión performativa, de dirección estratégica, sino también en su aspecto controversial.

Si durante los años 60' y 70' se asociaba a la Ciencia y la Tecnología con el desarrollo, y las conceptualizaciones giraban en torno a esa relación, en los 80' y 90' se introdujo la

competitividad como referencia para estas actividades (Sebastián, 2000). Agrupados con el interés de estudiar la tríada Ciencia, Tecnología y Sociedad, un grupo de investigadores (Thomas, Dagnino y otros, 1997) acuñó los términos *Vinculacionismo* y *Neo vinculacionismo* para distinguir dos esquemas o etapas de vinculación entre Universidad y Empresas en América Latina. En la primera fase, que los autores circunscriben al período 1955-1975, los lazos con el sector productivo son protagonizados por las Universidades Públicas y los Institutos Tecnológicos estatales. En el caso de las Universidades, lo hacen a través de Secretarías de Extensión u órganos afines -no existe aún un dispositivo específico de relacionamiento con este sector-, en mayor medida sin fines de lucro e incluso de modo informal (sin registros de la transferencia de conocimiento ni del tipo de vínculo, muchas veces realizado de modo personal por los investigadores o jefes de laboratorios).

Las principales limitaciones de este modelo, en línea con la racionalidad de las políticas de la época, radicaban en el ofertismo, es decir, la confianza en que la mera generación de conocimientos por parte de instituciones académicas contribuiría al desarrollo. Pero aún los intentos efectivos de vinculación se encontraban con las dificultades propias del particular patrón de acumulación capitalista periférico del sector privado (no demandante de tecnología autóctona) y la autonomía de las Universidades Nacionales. Así, los lazos predominantes en este período fueron con el propio Estado (que aún mantenía funciones productivas en sectores de importancia estratégica). En relación a esto, el regulacionismo también fue un componente de la política, que implicó también un rol activo del Estado en la protección de ciertas industrias y del flujo de tecnologías en un proceso más amplio de industrialización por sustitución de importaciones. Sin embargo, los autores observan que los efectos de este mecanismo fueron menguados respecto a los esperados, dado que la regulación se restringió, en algunos casos, al mero registro de esos flujos, sin afectar la dinámica de toma de decisiones de los agentes microeconómicos.

La etapa denominada Neovinculacionismo (1975-1995), responde, según los autores, a procesos que encontraron su sustento en los avances en la teoría de la innovación: “El neovinculacionismo refleja un particular fenómeno de transducción de hechos estilizados y teorizaciones realizadas sobre experiencias de vinculación Universidad-Empresa en países desarrollados” (1997: 95). Este planteo, de fuerte carga normativa, pone a las Universidades dentro del entorno en el que las firmas son las verdaderas protagonistas. No obstante, a diferencia del esquema anterior, las Universidades cuentan con dispositivos específicos para promover los vínculos (Polos y Parques Tecnológicos, oficinas de transferencia y patentamiento, incubadoras, etc.) e incluso prevén instrumentos de financiamiento con este fin. Al mismo tiempo, este esquema de vinculación se apoya en una nueva racionalidad política, que confía al mercado y sus “fuerzas naturales” la distribución *eficiente* de los recursos (desregulación). En el área que nos interesa, esto se traduce en importación de paquetes tecnológicos⁸ (desde una mirada liberal entendida como mero “recurso”, era más barato e inmediato comprar que producir la tecnología), y una consiguiente pérdida de capacidades en el desarrollo y gobernabilidad de los procesos de innovación.

Más allá de las implicancias prácticas que tuvo este modelo neovinculacionista, los autores también advierten sobre los riesgos de adoptar teorías que nacen originalmente para explicar situaciones ocurridas en otras latitudes. Esto lleva a ciertas distorsiones que, lejos de brindar opciones para atender los problemas de nuestras realidades, buscan trastocar la lógica y adaptar las circunstancias a la teoría: “Las “exitosas experiencias estilizadas” provocan en el medio local cierto grado de fascinación, entusiasmo, o, en las visiones pesimistas, se presentan como la única salida viable para las economías subdesarrolladas en el marco de la globalización. Tal vez por esto, en los análisis neovinculacionistas locales la atención se centra en el único actor de la “triple hélice” sobre el

⁸ Esta importación tecnológica también se produjo a través de la privatización de las empresas estatales, muchas de ellas a manos del capital extranjero. Como se mencionó, para el período anterior gran parte de los sectores estratégicos correspondían a empresas estatales, que tenían sus propios laboratorios de I+D. La privatización de empresas de recursos y servicios también tuvo ese impacto negativo destruyendo capacidades locales.

cual parece posible actuar, el más permeable, el más "racionalizable": la universidad. En la práctica, el neo-vinculacionismo estratégico coloca como "punto de partida" de la reestructuración productiva la "revolución académica" (1997: 103). Sobre esto, los autores concluyen que, si bien la Universidad debe evolucionar en sus funciones y misiones, las cuestiones del desarrollo deben ser abordadas con un mayor grado de profundidad, conociendo los factores estructurales operantes en su complejidad, y ello requiere la generación de explicaciones de raíz propia.

Otra de las teorías que los autores antes mencionados aluden como avances en la teoría de la innovación es el reconocido enfoque de los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI). Desde Latinoamérica también se suscitó el debate en torno a esta conceptualización y la pertinencia de su apropiación. De esta manera, esta propuesta analítica y metodológica ha sido también receptada en el Sur, con ciertos reparos atinentes a su aplicación. Arocena y Sutz (1999) proponen revisar el concepto desde una mirada latinoamericana, para poder adaptarlo a nuestras realidades. Para ello hacen algunas observaciones que deben ser tenidas en cuenta. Por empezar, explican que el concepto de SNI fue elaborado, originalmente, para describir procesos en marcha en los países desarrollados. Por lo tanto, es una visión construida ex post. En nuestras latitudes, el problema del concepto de SNI desembarca de manera anticipada, en tanto resultaba difícil identificar pautas de comportamiento socio económico asociadas con la innovación que ya estuvieran operando en forma sistémica. Otra observación relativa a lo anterior, refiere al debate entre "creacionismo" o "evolución espontánea". En este sentido, hay posiciones que alientan la posibilidad de crear los SNI y otras que creen que ellos dependen de sinergias que ocurren casi azarosamente. Lo que permite entrever este debate es que al menos parcialmente se puede influenciar su constitución mediante acciones orientadas a objetivos, o lo que es lo mismo, los SNI pueden ser objetos de política. Esto no implica que la configuración total del sistema pueda ser diseñada a voluntad, pero sí otorga una responsabilidad a los decisores de políticas en promoverlo.

Por otro lado, Yoguel (2000) también plantea algunos interrogantes que el concepto de SNI no alcanza a contestar a primera vis. En su texto “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas” se pregunta cómo alentar procesos de aprendizaje en estructuras productivas basadas en la explotación de recursos naturales o actividades de maquila, formas que caracterizan a las economías latinoamericanas y que no siempre involucran altos niveles de tecnología. Para poder analizar estos casos el autor propone prestar mayor atención a las áreas informales de innovación dentro de la empresa. A diferencia de los sistemas de los países altamente industrializados que tienen un mayor grado de institucionalidad respecto de este proceso, en los países del sur ello ocurre de otra forma. Poder estudiar esas características especiales ayudará a dotar al concepto de mayor exactitud analítica.

La mirada de los SNI ha originado diversos aportes latinoamericanos, e incluso se han generado redes académicas de especialistas que, enfocados en estudios del desarrollo, incorporan la dimensión de la innovación desde esta perspectiva que considera especialmente factores geográficos e históricamente enraizados, la naturaleza sistémica e iterativa de los procesos y el rol del estado en promover entornos favorables. Como señala Suárez, “En relación a su aplicación a Latinoamérica, la trayectoria de inestabilidades de la región, la persistencia de niveles promedio de productividad por debajo de los estándares internacionales y la existencia de fuertes inequidades sociales hacen que al abordarse la cuestión de la ciencia, la tecnología y la innovación no pueda perderse de vista la heterogeneidad de situaciones, la no linealidad de los procesos y, especialmente, la escasa utilidad de las políticas públicas exitosas en países desarrollados cuando lo que se pretende es modificar la realidad latinoamericana. Así, el enfoque general es lo que permite identificar la necesidad de un abordaje particular.” (2018 : 34)

Esta breve recuperación de algunas de las discusiones de la literatura académica y sus aportes latinoamericanos lejos de ser exhaustiva pretendió apenas dar cuenta de algunas de las posturas que conviven con el tema de análisis de este trabajo. Directa o

indirectamente, los argumentos aquí presentados aparecen no sólo como marco teórico, sino muchas veces como indicadores prácticos para la acción, como guías que los actores contemplan -en mayor o menor grado de conciencia- para la toma de decisiones acerca de los modos de generar lazos entre Universidad y sector productivo.

Es, en este marco, que interesa ajustar el foco en un aspecto que no ha sido del todo problematizado: la gestión universitaria de la vinculación tecnológica. Gran parte de la bibliografía dedicada a destacar este nuevo rol de la Universidad, se ocupa de la relación entre estas instituciones y el sector productivo en abstracto (D'Onofrio, 1997 y Versino 2010 dan cuenta detalladamente de estos antecedentes). Tratan de modelos deseables de relacionamiento y frecuentemente problematizan sobre las dificultades u obstáculos en generar estos lazos. Estos trabajos, más allá de carecer de referencias empíricas concretas, sirven a la generación de un corpus teórico-conceptual. Otro conjunto de estudios, al analizar este aspecto, se ocupa de casos y focaliza sobre los vínculos formales⁹ (convenios, proyectos, licenciamiento de patentes, servicios, entre otros), pero hay todo otro universo de relaciones –que muchas veces anteceden y culminan en acuerdos institucionales- que es difícil de ser aprehendido.

Estos aportes, sin dudas importantes para comprender y mejorar los lazos entre academia y sector productivo, se pronuncian escuetamente sobre de las capacidades que los actores tienen para generar, diversificar y sostener esos vínculos. Tampoco abundan abordajes que profundicen en los conflictos que genera, en el plano institucional, esta nueva función. Consideramos que ajustar la mirada hacia estos espacios de vacancia también permitirá construir conocimiento que permita comprender mejor este fenómeno.

1.2.2 La especificidad del área de gestión

En las últimas décadas empezaron a proliferar en las Universidades espacios de gestión específicos dedicados a la tarea de articulación con el sector productivo. Como ya se ha señalado, estas actividades se realizaban de hecho y de manera informal, pero lo

⁹ Por supuesto, son estos vínculos los posibles de cuantificar y reconocer, mientras otras instancias “informales” se vuelven prácticamente imposibles de reconocer por su falta de registro.

novedoso es que empiezan a ser reconocidas e impulsadas a nivel institucional como función universitaria. Bajo distintas denominaciones (Oficinas de innovación, transferencia tecnológica, vinculación tecnológica, ciencia, tecnología y desarrollo, entre otras), estas áreas aparecen en diferentes niveles del esquema organizacional con el fin de establecer lazos con el sector productivo. Pero ¿qué hacen estas oficinas y cómo lo hacen?

Como se insinuó más arriba, las definiciones sobre este campo de acción no son unívocas. Tomaremos algunas como referencia para dar cuenta de los aspectos más relevantes de este ámbito.

Según Maskus, “La transferencia de tecnología refiere a cualquier proceso en el que una parte gana acceso a la información de una segunda parte, aprendiendo y absorbiéndola en su función de producción. Claramente, la transferencia de tecnología ocurre entre socios dispuestos en transacciones voluntarias. Así, hay demandantes y proveedores de tecnología y la información es comerciada en mercados de tecnología. [... estos mercados] son peculiarmente sujetos a fallas, cuya resolución se convierte en un objetivo de política pública” (2004 : 9, *la traducción es nuestra*). Esta primera acepción, más bien mercantilista, es bastante corriente. Supone que el conocimiento es un bien transable y que se intercambia por el principio de oferta y demanda. Además, desde el punto de vista de la participación de los actores, el uso de la noción de transferencia implica cierta unilateralidad desde quien *tiene* el conocimiento a quien lo *necesita*.

A pesar de que puedan utilizarse como términos relativamente análogos, entendemos que los procesos de transferencia tecnológica pueden ocurrir incluso cuando no hay necesidad de desarrollar un nuevo conocimiento, por ejemplo, cuando se brindan servicios tecnológicos o se realizan ensayos o mediciones. Sin embargo, preferimos el término vinculación tecnológica para dar cuenta de fenómenos que suponen la interacción, la existencia de intenciones confluyentes que motivan el acercamiento entre las partes para la búsqueda de respuestas a problemas que requieren la creación de productos o servicios a medida, lo que implica otro tipo de participación y compromiso.

Teniendo esto presente, como área de gestión universitaria estas dependencias asumen una función específica. En un documento desarrollado bajo el auspicio del Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación (CIECTI), un grupo de investigadores de la Universidad Nacional de Quilmes se ocupó de estudiar en profundidad la dinámica de la transferencia tecnológica entre Universidad-Empresa. En ese marco, afirman que las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT) son “artefactos institucionales que desarrollan las universidades con un fin intermediador, [...] asumen diferentes modos organizacionales en las distintas Universidades, diferentes modos de intervención y con diferentes capacidades. Las OTT son organizaciones de transferencia de conocimientos que intermedian relaciones y proyectos de su institución, ofreciendo actividades de I+D y servicios de gestión a la sociedad, jugando así un papel decisivo en la vinculación entre aquellos que producen y quienes son usuarios del conocimiento” (2015, p. 12).

Otra acepción entiende por “Estructuras de interfaz” aquellas “organizaciones creadas por uno o más agentes para promover y facilitar relaciones en todas las cuestiones relacionadas a la innovación entre diferentes actores de un sistema de innovación (Fernández de Lucio et al, 1996). El objetivo de una estructura de interfaz es actuar como promotor y catalizador de las relaciones entre diferentes actores del sistema, abordando el problema que había impedido el establecimiento de vínculos de largo plazo, pero sin involucrarse directamente en el proceso de innovación.” (Mollas-Gallart, Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2008 : 15, *la traducción es nuestra*). Estas estructuras vinculan así no sólo diversos actores, sino que generan también conexiones entre distintos entornos: productivo, tecnológico, financiero, político y científico.

Otro aspecto importante de estos dispositivos es el aporte que hacen en la valorización de los conocimientos. Según Codner, Baudry y Becerra, “Su rol principal es construir legitimidad para la tecnología y establecer lazos entre productores y usuarios de la tecnología y conocimientos. Por lo tanto, emergen como plataformas para el desarrollo

de negocios (públicos y privados) que pueden evolucionar hacia nuevas formas jurídicas y estrategias de diseminación, difusión y comercialización del conocimiento” (2013 : 27).

De estas definiciones se desprende que estos espacios tienen un fuerte componente relacional -pues su principal tarea es generar lazos entre partes-; se ocupan de inducir procesos de innovación, aun cuando no participen directamente en ellos; y contribuyen a dotar al conocimiento de una dimensión socio-productiva.

La aparición del área de gestión de la vinculación tecnológica en los organigramas de las instituciones universitarias es relativamente reciente, y está ligada a procesos de transformación organizacional de mayor alcance, que impactan a su vez en la aparición de nuevos roles y funciones, alterando el orden tradicional de las identidades universitarias. Para Marquina (2015), en el caso de Argentina la Reforma de Educación Superior, -que introdujo lineamientos de la Nueva Gestión Pública¹⁰-, impactó en la configuración de las agendas de la gestión universitaria. Ello implicó cambios en los temas de interés, pero también en la forma en que se toman las decisiones al interior de las universidades: no sólo en cómo se gobierna, sino quiénes intervienen en la cadena de decisión.

Whitchurch utiliza el concepto de “tercer espacio” para dar cuenta de determinados grupos en la gestión de la educación superior que no encajan en los descriptores binarios del personal “académico” y “no académico”: “en esos entornos el personal con trayectoria profesional y académica se ha involucrado en proyectos de base amplia que emergen tanto de las agendas del servicio público como del mercado. La primera incluye la ampliación de la participación y la regeneración comunitaria, y la segunda la sociedad en negocios y la transferencia de conocimientos” (2015 : 1, *la traducción es nuestra*). Más aún, y en el caso de las áreas de vinculación tecnológica, ello incluso sucedió ocasionando algunas tensiones: “la generación de estos consensos en torno de la vinculación entre el sector científico-académico y el sector productivo se dio principalmente a nivel de ciertos

10 La Nueva Gestión Pública aparece como paradigma de corte neoliberal, y pretende trasladar prácticas y criterios de la administración privada (por ejemplo, principios de eficiencia, calidad, descentralización, entre otros).

núcleos de gestores y funcionarios, pero encontró importantes frentes de resistencia, en especial entre actores del ámbito académico, como científicos, profesores o agrupaciones estudiantiles” (Buschini y Di Bello, 2014 : 141).

La emergencia de estos nuevos roles profesionales complejiza la trama de relaciones, ampliando los asuntos que entran en la órbita de la universidad, pero también alterando su gobernabilidad -quiénes deciden sobre ellos y cómo-. Es en este marco que la figura del gestor o vinculador tecnológico aparece en escena. La gestión universitaria de la vinculación tecnológica, además de los conocimientos prácticos propios de la vida universitaria -nos referimos aquí a la lógica administrativa, la estructura normativa, las funciones y procedimientos y los procesos de gobierno institucional que tiene características particulares-, tiene algunas especificidades en relación a otras áreas organizacionales. Por un lado, implica la tarea de promover el vínculo con los actores intra y extra académicos. Por otro, requiere la generación de capacidades para la administración de los recursos obtenidos a partir de las distintas estrategias de valorización de conocimiento. Nos referimos aquí al “propio producido” universitario y a los mecanismos para su distribución.

Sobre el primer aspecto, encontramos que a menudo se habla del rol del gestor tecnológico como un “traductor”, alguien capaz conciliar lógicas distintas, que debe poder unir a actores que hablan distintos lenguajes: el de la academia y el del sector productivo. Esta visión es bastante reiterada, y construye la imagen del vinculador como aquel que parece surcar entre dos tipos ideales: el científico y el empresario¹¹. El científico, como aquel sujeto desinteresado, ocupado en producir nuevos conocimientos, abstraído de cuestiones mundanas y sin noción de la aplicabilidad de sus desarrollos; y el empresario,

11 El uso del masculino para estos “tipos ideales” no es azaroso. En el imaginario, aún prima la imagen de varones para estos perfiles. Y podríamos desarrollar aún más los sesgos: para ambos podrían ser varones, de mediana edad, blancos y heterosexuales. Afortunadamente, cada vez existen más estudios que visibilizan la cuestión de género en los ámbitos científico-tecnológicos e incluso se han aplicado los conceptos de “techo de cristal” o “suelos pegajosos” para referir a las barreras invisibles y dificultades de las mujeres en llegar a puestos jerárquicos de las organizaciones de Ciencia y Tecnología. La Red Argentina de Género, Ciencia y Tecnología ha producido argumentos al respecto (www.ragcyt.org.ar)

como aquel sujeto sólo interesado en el lucro, sumergido en la urgencia de la coyuntura económica.

Entendemos aquí que más allá de los fines analíticos, esta tipificación no resulta del todo útil y termina por validarse como *lugar común*. En primer lugar, no desconocemos el conjunto de prácticas, intereses, creencias que conforman una identidad, y que pueden efectivamente convertirse en barreras invisibles, pero tampoco éstos se constituyen en límites definidos y contundentes sobre los comportamientos. Por otra parte, ya hay evidencias de nuevas figuras que emergen como “híbridos” de estos tipos ideales, como los emprendedores tecnológicos, que reúnen en su perfil atributos de ambos tipos. Además, circunscribir el rol del vinculador a mero mediador da por supuesto que las partes tienen ya definidas sus demandas y necesidades, como si éstos fueran datos dados de la realidad, y sólo cabe unir o *matchear* demandantes con sus oferentes según intereses afines. Lejos de esta visión, consideramos que la tarea suele implicar mayores grados de complejidad. Muchas veces los problemas -y por consiguiente, las soluciones- se construyen, definen y adaptan sobre la marcha, y justamente el vinculador tiene un rol activo en esa definición.

Así, el gestor tecnológico, además de poseer conocimientos técnicos suficientes para comprender tanto las necesidades del medio productivo como las posibles soluciones tecnológicas a ofertar y poder efectivamente poner en diálogo a los dos sectores, debe también poder actuar no sólo como mediador, sino como promotor. No se trata, entonces, según un esquema de comunicación ya ciertamente antiguo, de simplemente conectar las partes, sino de participar activamente en generar ese interés común. Y esto es, según Codner (2018, entrevista), una tarea *artesanal*: conlleva una serie de habilidades personales (por ejemplo, generar confianza, persuadir) que están ligadas a la experiencia y los aprendizajes de la propia gestión y que por tanto son de difícil transferencia y codificación.

Ahora bien, ¿cuál es el trabajo de quienes se dedican a la vinculación tecnológica? Para Cozzens, ello implica un mix de tareas de administración, gestión, análisis e

investigación: “En sus roles administrativos y de gestión, los profesionales de las políticas de Ciencia y Tecnología participan en los procesos de decisión de las organizaciones relacionadas con investigación de varios tipos. Sus vidas pueden ser reuniones interminables, pero están sin embargo usando su conocimiento, habilidades y conceptos para configurar el mundo” (2001 : 3, *la traducción es nuestra*). Además, un gestor tecnológico debe desarrollar habilidades de analista: esto es, poder definir un problema para su comprensión y evaluación, lo que implica adquirir datos, procesar información, comunicar claramente. Finalmente, tener la capacidad de mantener la mirada amplia, detectar tendencias y percibir las dinámicas subyacentes en el mundo productivo.

Cozzens también se expide sobre los valores y habilidades de los profesionales de Ciencia y Tecnología, señalando al menos tres: la creencia en el valor transformador de la Ciencia y la Tecnología; el análisis fundado y perspectiva crítica y el beneficio público. Sobre este último, es necesario llamar especialmente la atención. Cada organización tiene y defiende determinados intereses, para los cuales deberá trabajar de modo alineado quien se desempeñe en las tareas de gestión tecnológica. Pero como parte de una “ética profesional”, la autora advierte la responsabilidad que conlleva esta actividad, y por lo tanto no se puede perder de vista que el trabajo del agente de vinculación tecnológica debe bregar siempre por generar los mayores beneficios posibles para el bienestar humano.

Y para nosotros, como sostenemos a lo largo de este trabajo, la tarea de la vinculación tecnológica es eminentemente política, porque requiere de una toma de posición permanente acerca de con quiénes, cómo y para qué deben las Universidades establecer vínculos con otros actores. En tanto implica decisión, entonces, hay sin dudas una elección sobre la exclusión de otras opciones, y esto repercute en la distribución de poder, generando ganancias y pérdidas, beneficios y perjuicios, modificando constantemente ese balance.

1.3 La vinculación tecnológica como campo político

Adscribimos a la posición teórica que percibe a la política como controversia, como una práctica a la cual la contraposición, el enfrentamiento, la lucha, la negociación le es inherente. En contraste con los modelos deliberativos e institucionalistas, que despliegan su andamiaje teórico en torno a los conceptos de consenso político y el acuerdo¹², optamos por una mirada que prioriza el conflicto como dimensión constitutiva de lo político.

Este enfoque encuentra una cierta filiación con la vertiente del realismo político¹³. Su argumento medular, más allá de los distintos aportes que fueron abrevando y enriqueciendo su vasta tradición, es la inexistencia e imposibilidad de una sociedad naturalmente armoniosa, en tanto los conjuntos sociales están compuestos por una inmensa pluralidad de intereses. Y esa multiplicidad no es, apenas, un dato estático de la sociedad, sino que es la que, en ocasiones, motiva tensiones, enfrentamientos y disputas: “La visión de la política como relación de lucha pone el acento en la energía desplegada por sujetos vinculados entre sí por el antagonismo, y en la intensidad de su compromiso con los intereses y los fines promovidos y las posiciones asumidas” (Vilas, 2013 : 96). Aun cuando el estado de enfrentamiento no sea permanente, adquiere valor incluso en su latencia, en tanto su potencialidad también estructura la vida política.

Y es que esta visión de lo político, lejos de miradas que describen el equilibrio y la armonía como estado ontológico, sitúa el campo de análisis sobre lo disruptivo. Según Moretti: “lo político está asociado precisamente al momento de subversión de lo instituido, de rutilante irrupción del antagonismo que demuestra ese carácter contingente, fugaz y, por ende, enteramente modificable del orden social” (2015 : 326). Este antagonismo, entonces, está fundado en el reconocimiento de la diferencia, la pluralidad, lo múltiple, es decir, la existencia de un *otro*. “Otra forma de entendimiento es partir de la concepción de las sociedades como heterogéneas y de los sujetos como diversos. En este caso, la política

12 Aun cuando el consenso es también resultado de instancias de diálogo y negociación, las mismas no ocurren en el vacío, sino que insertas en una puja entre distintos intereses, dinámicas y posiciones de poder, por lo cual el conflicto –de manera implícita o explícita-, siempre habita los espacios de la política.

13 En la teoría política, varios autores podrían encuadrarse en esta tradición, empezando por Maquiavelo, Carl Schmitt, Antonio Gramsci, Chantall Mouffe, entre otros.

opera como praxis popular de interrogación del poder y surge el problema del otro como especificidad política. Hay política porque hay un otro y porque hay un otro hay conflicto. De este modo, la pregunta por el otro se convierte en la pregunta política fundamental” (Madoery, 2017 : 223).

La política así entendida implica una pugna constante entre fuerzas que disputan la estabilidad de un statu quo y la posibilidad de imponer un nuevo orden. El concepto de campo político brinda una clave para entender esa tensión constante. Para Bourdieu, un campo “se define, entre otras formas, definiendo aquello que está en juego y los intereses específicos [...] Para que funcione un campo, es necesario que haya algo en juego y gente dispuesta a jugar, que esté dotada de los *habitus* que implican el conocimiento y reconocimiento de las leyes inmanentes al juego, de lo que está en juego, etcétera.” (1990 : 108). De esta manera, los campos se estructuran en torno a un estado de relación de fuerzas entre los agentes participantes y la distribución del capital específico.

En base a estos lineamientos, sostenemos aquí que la vinculación tecnológica es un campo político – o mejor dicho, un subcampo dentro del campo de la política universitaria- que tiene sus jugadores, sus propias reglas de juego y su capital (aquello que se acumula y se disputa en ese campo determinado). Consideramos que, en última instancia, la contienda en este ámbito es en torno a quién produce el conocimiento, a quién se beneficia, y cómo se distribuyen esos beneficios. Y es la estructura del campo justamente la que está en juego: su reproducción o transformación, en base a la puja de poder entre los participantes y sus pretensiones.

En relación a esto último, nos interesa también recuperar la visión de Carlos Matus, quien ha realizado grandes aportes no sólo al corpus teórico-conceptual, sino también a la práctica de la planificación social. Encontramos en su propuesta una guía interesante para el análisis, dado que sitúa a la planificación en un plano de conflictividad permanente. Es en ese marco que la tarea se vuelve realmente estratégica: no se puede pensar a futuro sin considerar los intereses que *otros* tienen sobre el mismo asunto, es decir, sin reconocer el

juego que intrínsecamente se forja entre varios actores. En ese sentido, ofrece no sólo una nueva mirada metodológica, sino más bien una original propuesta que transforma las bases epistemológicas de la disciplina, en la que el componente técnico de la planificación está subordinado al análisis político de la situación.

Para este autor, la planificación tradicional se construye sobre el supuesto básico de que el actor que planifica está *por fuera* o *por sobre* la realidad. Las acciones de los otros actores se reducen a comportamientos que pueden ser tipificados y por lo tanto son predecibles. Es decir que el único sujeto presente en la planificación es el que planifica, quien lo hace con un poder y conocimiento absoluto sobre el objeto planificado (en base a la determinación de las “leyes” que lo rigen). De allí se desprende la linealidad diagnóstico-fines-medios, que resulta en un plan de marcado perfil normativo.

La planificación estratégica en su enfoque situacional, en cambio, no distingue tajantemente entre sujeto planificador y objeto. Los planificadores están sumergidos en la realidad sobre la que operan, que a su vez es compartida por otros y por lo cual no tienen control absoluto. Es por ello que “el proceso de gobierno no es único ni monopólico” (Matus, 1987 : 19), es decir, ninguno de los actores intervinientes tiene el poder absoluto y las políticas se gestan en un ámbito de competencia por definir e implementar las acciones que cada uno considere para el logro de sus objetivos. El reconocimiento del poder limitado afecta notablemente la posibilidad de garantizar la viabilidad del plan.

Así, uno de los principales déficits del modelo tradicional es no prever las instancias de reacción que puede suscitar la definición e implementación de una política. Sanyal (2005) comparte esta crítica al modelo tradicional, asignándole cierta “inocencia” al no anticiparse a la resistencia y no incluir en consecuencia una mirada estratégica al respecto. Y añade que esta resistencia puede ser interna o externa: “Lo que requiere más atención es la resistencia a tales políticas desde adentro del estado, particularmente de la burocracia de la que los planificadores del sector público forman parte” (2005: 236 *-la traducción es nuestra-*). En nuestro caso de interés, esta afirmación invita a pensar a la Universidad

como un espacio de antagonismos y parcelas, de valores e intereses que pueden ser incongruentes entre cada una de sus unidades. En otras palabras, la Universidad como institución no es un todo homogéneo y alberga, por el contrario, una gran diversidad de posiciones en su seno que pueden entrar en pugna.

El concepto de situación es entonces una de las claves provistas por Matus para poder *explicar* la realidad, a diferencia de los diagnósticos convencionales que meramente la *describen*. La situación es una forma de abordaje de esa realidad, asumiendo su complejidad y su imposibilidad de conocimiento absoluto. El enfoque situacional, en tanto se despliega desde *una posición*, la asume y reconoce, intentando descubrir también *otras posiciones* que afectan los intereses y posibilidades de quien ejerce el análisis. A los efectos de la indagación que nos planteamos, la propuesta de Matus echa luz sobre la incorporación de un *otro* que participa y condiciona el juego. A partir de la comprobación de una multiplicidad de actores interesados, las iniciativas que cada uno emprende carecen de soledad. Saber que hay otros intermediando en el juego implica considerarlos en el cálculo. Lo que Matus denomina cálculo estratégico interactivo no es más que la visualización del poder repartido en el campo político, y la identificación de las resistencias que puede encontrar el plan. La ventaja de optar por un esquema interpretativo que tenga en cuenta las jugadas de los actores involucrados en los conflictos reside en que pone en el centro del análisis la actividad táctica de estos protagonistas, los modos en que interpretan el contexto y apuestan a determinadas acciones, los recursos que eligen para llevarlas a cabo y los sentidos que les imputan.

El enfoque situacional, así, es tributario de la Teoría del Juego Social. La dinámica del juego social, como categoría más amplia, se conforma a partir de una trayectoria de situaciones. Ahora bien, ¿qué características tiene el juego social? Ya se ha señalado, como principal rasgo, la inestabilidad dada por la presencia de varios actores intentando llevar adelante sus jugadas. Sin embargo, más allá de admitir la simultaneidad de acciones, el reconocimiento de la pugna entre distintas posiciones debe también vislumbrar la

diferencia de poder entre los actores. No se trata sólo de afirmar la presencia de un otro, si no de apreciar la desigual distribución de poder, aun circunstancial. En palabras de Matus, “Ese proceso de producción social conjuga muchos actores que *no responden a un mismo mando*. La estructura social no es una estructura jerárquica y no es el mando de un jefe el que hace coherente el proceso. Es un *juego*. Y, por definición, en un juego no hay relaciones de jerarquía entre los competidores. La abolición de las relaciones de jerarquía no significa la abolición de las desigualdades” (2007 : 259)

Otro aspecto saliente del juego social, es la imposibilidad de conocer acabadamente las posiciones de todos los jugadores. Toda explicación es, necesariamente incompleta. Matus llama a esta condición *ceguera situacional*, y puede estar basada en distintas “distorsiones cognitivas”, entre las cuales reconoce el foco de atención (aquello que nos resulta relevante en base a nuestros intereses), el campo de comprensión (la realidad a la que podemos dar entidad en base a los conceptos y el lenguaje) y la percepción (los preconceptos y prejuicios).

Pero, por otro lado, este reconocimiento lleva a admitir, correlativamente, dos aspectos ulteriores: la creatividad de los actores y la incertidumbre del juego. La creatividad se revela en la situación concreta, emerge en las distintas posibilidades que los actores encuentran para sortear las condiciones derivadas de su propia lectura e interpretación, y moverse según sus intereses. De hecho, para Matus “Estos actores sociales son creativos y, por tanto, nadie puede predecir sus comportamientos sino, apenas, prever y prepararse para reaccionar velozmente ante las contingencias que se originan en esa creatividad de los actores sociales que interactúan en un sistema plagado de incertidumbre” (2015 : 31).

Ahora bien, la identificación de estas condiciones del juego social no implica necesariamente la disolución de la planificación en el caos o el arbitrio total. Más bien lo contrario: el análisis situacional permite, sino reducir esa incertidumbre, al menos administrarla, reconociendo sus características. Para ello, el análisis obliga a “diferenciar

explicaciones”, es decir reconocer que existen diversas formas de imputar sentido a una misma realidad. Y que esas formas de explicar inciden directamente en las posiciones que asumen los jugadores. La explicación situacional es así, necesariamente, asimétrica. Los focos de atención de los actores sobre la misma realidad son distintos. Esto lleva no sólo a dar respuestas distintas a la misma pregunta, sino a una distancia más radical aún: a hacerse preguntas diferentes. Así, constantemente los actores emiten juicios que siempre están mediados por sus marcos referenciales y por la situación específica en la que se generan.

Esta breve exposición de la propuesta de Matus ha intentado reconocer algunos elementos conceptuales relevantes para los objetivos de este trabajo, que pueden sintetizarse en los siguientes ejes: 1) el enfoque situacional exige abordar determinada realidad o hecho social incorporando la presencia de *otros* participantes en el mismo juego; 2) la incertidumbre gobierna los juegos sociales, y los distintos actores crean sus jugadas en torno a sus intereses y 3) la acumulación de jugadas va configurando las reglas del juego e incide directamente sobre las capacidades de cada jugador de poder arbitrarlo.

La síntesis conceptual de distintas propuestas arriba presentada nos permite volver al concepto de trama política que vertebra este trabajo. En primer lugar, porque como término que implica el entrelazamiento de distintas partes, incluye, como venimos sosteniendo hasta aquí, el mutuo condicionamiento entre los actores involucrados en una situación. Ello exige, indudablemente, el reconocimiento de ese otro. Asimismo, como algo pasible de ser relatado, la trama política se revela en su variación. Es un conjunto de acciones que se van encadenando de modo dinámico. El relato otorga un orden (posible) y se realiza desde *un lugar* y con una voz, la de quien narra.

Ahora bien, esta trama política no se juega sólo en los espacios institucionales universitarios previstos formalmente para la toma de decisiones (órganos de gobierno

como el Consejo Superior o el Rectorado). De la misma manera, los posicionamientos no siempre se enmarcan con los agrupamientos políticos explícitos, sino que se trata de lugares móviles que los actores van ocupando dinámicamente, más o menos alineados con el grupo de pertenencia, pero también, en base a los intereses defendidos en cada situación puntual.

La política habita así los distintos espacios de las organizaciones, impregnando cada uno de sus niveles y relaciones. Insistimos en la idea de la Universidad como una organización heterogénea, que cobija múltiples lógicas y conflictos, compuesta por un sinnúmero de unidades que detentan mayor o menor grado de coordinación; entre las que puede haber cooperación, competencia o simplemente indiferencia. Según Isuani, “Esta tensión entre regulación y autonomía hace de las organizaciones sistemas complejos cuyo análisis no puede desconocer la trama de relaciones particular que existe en el seno de las mismas y determina sus acciones. Una organización no puede analizarse como un campo de acción transparente: es el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo, de cálculo” (2012 : 33).

Lo que interesa reafirmar en este estudio es el carácter controversial de la política. Como señala Vilas, “Afirmar que una cuestión es política quiere decir que es contenciosa y que, por lo tanto, no tiene una única solución o una única manera de ser encarada, sino que el modo en que se lo hace y la decisión que en definitiva se adopte son resultado del debate, de la contraposición de intereses y, en el límite, del enfrentamiento entre fuerzas adversarias” (2013 : 11). Esta es una de las claves de lectura que se escogió para el abordaje del objeto de estudio: la vinculación tecnológica puede ser considerada un campo político, lo que implica reconocer, además de los conocimientos técnicos y las vías para su instrumentación institucional, su dimensión conflictiva.

1.4 Las tensiones en torno al concepto y gestión de la vinculación tecnológica

Distintos estudios reconocen la gravitación de la política en las Universidades. Esta no se remite solamente a las fuerzas expresadas en las instancias de representación. La política, entendida en su acepción amplia, como dimensión controversial de las relaciones sociales, se manifiesta en distintos aspectos de la vida institucional, y puede hallarse no sólo con las adscripciones ideológicas explícitas, sino también con las lógicas de agrupamiento, de capitalización de los recursos en juego, de los marcos interpretativos e incluso de los intereses y ambiciones personales de los distintos actores que la componen. En ese sentido, la complejidad se revela frente al análisis, y requiere ajustar la lectura en sus múltiples dimensiones. Reducir el conflicto político meramente a las adversidades partidarias es insuficiente frente a la constelación de intereses que pueden apreciarse a nivel organizacional, y que muchas veces responden a otras lógicas de enfrentamiento. Es por ello que interesa indagar en un plano de mayor especificidad, buscando reconocer las tensiones que atraviesa la gestión de la vinculación tecnológica en la Universidad Nacional de Rosario.

Ahora bien, ¿cuáles son esos conflictos? La literatura académica sobre esta área suele invocar algunas controversias generales, que pueden resumirse y agruparse en torno a los siguientes ejes: 1) la falta de especificidad entre las tareas de Investigación, Extensión y Vinculación; 2) el debate en torno a la autonomía de las agendas científicas vs. la utilidad social del conocimiento y 3) el conocimiento como bien público vs. la mercantilización del conocimiento.

1) La falta de especificidad entre las tareas de Investigación, Extensión y Vinculación

Hay, tradicionalmente, al menos tres misiones reconocidas por las Universidades: formación, producción de conocimiento y vínculo con la comunidad, lo que puede traducirse en las funciones de docencia, investigación y extensión. La aparición de las áreas de vinculación tecnológica viene a complejizar esta tríada, dado que sus objetivos son concomitantes con las tres funciones básicas, aunque más en particular, con las dos últimas.

La relación entre investigación y vinculación tecnológica aparece como una derivación lógica del modelo lineal de innovación. Siguiendo ese razonamiento secuencial, desde la academia se produce conocimiento que luego debe ser puesto a disposición de otros actores que puedan incorporarlo al proceso productivo. Pero la tensión se hace evidente cuando los y las investigadores/as deben decidir qué camino seguir una vez alcanzado un conocimiento potencialmente comercializable. Ejemplo de ello es la disyuntiva entre publicar o proteger con algún registro de la propiedad intelectual, dado que en algunos casos pueden ser excluyentes.

Quizás las dificultades o discusiones más álgidas se den en torno a la diferenciación entre las misiones de Extensión y Vinculación. Respecto a esta yuxtaposición, hay diferentes posicionamientos. Algunos analistas consideran que no se trataría, de hecho, de funciones diferentes, sino más bien de una redefinición y ampliación de la tercera función de las universidades latinoamericanas. Molas-Gallart, desde una perspectiva europea¹⁴, agrupa un conjunto de visiones bajo el título de “tercera misión”. En una definición genérica, el autor sostiene se trata de “todas las actividades de las universidades que se pueden aplicar directamente a las necesidades de bienestar social y a los objetivos económicos tanto públicos como privados” (2005 : 8). Así, distingue entre las actividades que generan una *corriente de ingresos adicionales* (como por ejemplo la captación de fondos y donaciones de otros actores sociales); las de *comercialización tecnológica* (específicamente, las relaciones Universidad-Industria a partir de los contratos de innovación y de transferencia de alguna capacidad o conocimiento) y las relativas a la extensión comunitaria (aquellas que buscan atender las demandas sociales locales para el bienestar de la población). Como el mismo autor señala, se trata de un amplio espectro de actividades que pueden involucrar objetivos muy disímiles y hasta contradictorios entre sí.

¹⁴ Cabe resaltar que la relación entre Universidad y Sociedad es uno de los grandes legados reformistas, y en ese sentido, la discusión sobre ese vínculo en América Latina fue realmente intensa respecto a otras latitudes. El compromiso de la Universidad con los problemas sociales ha permeado el devenir institucional desde inicios del siglo XX -al menos, en el ideario universitario-, dotando a la discusión que aquí presentamos de un matiz especial, en el que siempre está presente la preocupación por la vulnerabilidad social y la democratización del conocimiento.

Otras posiciones, en cambio, afirman que se trata de la emergencia de una nueva función, con características propias y diferentes del perfil de Extensión, por lo cual distinguen entre la “tercera” y “cuarta misión”. La clave de esta distinción radicaría en que no se trata de generar un beneficio social, -entendido en una ilimitada amplitud del término- sino que las actividades de Vinculación apuntan la valorización del conocimiento con el fin de generar crecimiento económico (lo que frecuentemente conlleva a la apropiación exclusiva de ese conocimiento por parte de un privado).

Como afirma D’Onofrio (2000 : 352) “Lo *realmente nuevo* en las vinculaciones universidad-sector productivo desarrolladas en los últimos años en los contextos latinoamericanos, más allá de su conceptualización como tercera o cuarta función universitaria, parecería ser, fundamentalmente, la parcial eliminación de las intermediaciones entre los bienes y servicios que la institución académica produce y sus usuarios finales”. Esto implica una transformación en dos aspectos (Sutz, 1996): por un lado, además del sistema tradicional de evaluación del conocimiento a través de la evaluación inter pares, aparece también el mercado con la potestad de validar -con criterios distintos a los implementados por la comunidad científica-, lo que lleva a la emergencia de “dos culturas”; por otro, se registra un pasaje de la creación de conocimiento sin un destinatario definido a la producción de conocimiento “a demanda” de un usuario final plenamente identificado. Adicionalmente, a esta lógica hay que sumarle la obtención de lucro que también puede significar una diferencia con otro tipo de acciones que las Universidades llevan a cabo con sus comunidades.

En el nivel organizacional esta tensión muchas veces se refleja en las estructuras de gestión. Cuando hay áreas distintas para cada misión y no existe una correcta definición ni coordinación de acciones, los límites difusos entre las distintas misiones llevan a solapamientos en las funciones, duplicación de recursos y cierta disputa por ganar posiciones dentro de la organización. Esto puede generar ruidos en la comunicación y en la efectividad de las acciones planteadas, dado que los actores -internos o externos- no

logran discernir cuál es el canal más apropiado para entablar la interacción con la Universidad.

Para nosotros, el concepto de Extensión, de larga y valorable tradición, encierra en su etimología una trampa: la Universidad “se extiende” sobre la sociedad -definida ésta de modo vago y difuso-, lo cual ya supone la definición de la relación desde el punto de vista universitario. Por otra parte, la vinculación tecnológica, no implica, necesariamente, un enfoque lucrativo. Existen numerosas experiencias de vinculación tecnológica que han aportado a la solución de problemáticas sociales, fuera de la lógica del mercado¹⁵. Así, este es un debate no resuelto, que nos interesa visibilizar. En todo caso, se trata de admitir la lógica política, dado que definir la tercera misión exige poner en discusión el posicionamiento de la Universidad en la sociedad, con quiénes y para qué se vincula, y cómo lo hace.

2) Autonomía de las agendas científicas vs. utilidad social del conocimiento

Este debate es uno de los más antiguos, pero no por ello menos vigentes. La idea de que el conocimiento de calidad está precedido por la libertad de investigación (idea cristalizada en el programa Mertoniano y de honda tradición en la comunidad científica¹⁶) entra en conflicto con las demandas de soluciones productivas y sociales.

Como se ha plasmado más arriba, los nuevos modelos de producción del conocimiento enfatizan la exigencia de utilidad social de los resultados de la actividad científica. Si en el modelo lineal los conocimientos que surgían de la ciencia tenían valor por sí mismos, ahora empiezan a ser percibidos en su valor instrumental para la satisfacción de demandas que exceden el ámbito académico.

15 Entre los casos más emblemáticos se encuentra el “Yogurito”, un alimento probiótico desarrollado por el Centro de Referencia para Lactobacilos (CERELA, CONICET) para atender deficiencias nutricionales en población vulnerable. <https://www.conicet.gov.ar/yogurito-llegara-a-cada-rincon-del-pais-gracias-al-plan-argentina-contr-el-hambre/>

16 Merton es reconocido por ser uno de los primeros en ocuparse de explicar la ciencia desde una perspectiva sociológica. Su descripción del ethos científico fue luego reconocido como el “PROGRAMA MERTONIANO”. Se trata de una serie de valores (comunismo, universalidad, desinterés y escepticismo organizado) que serían característicos de la ciencia como institución y productora de verdad.

En su libro “La construcción de la utilidad social de la ciencia”, Vaccarezza y Zabala (2002) llevan a cabo un análisis minucioso sobre algunas estrategias implementadas por investigadores para la construcción de la utilidad social de la ciencia. El principal interés que motivó ese trabajo fue estudiar, en el nivel micro social, diversas líneas de acción posible que pueden impulsar los investigadores a los fines de vincularse con agentes externos. Así, los autores logran dar cuenta de que, a la luz de los cambios en la valoración de la ciencia, los propios/as científicos/as han desarrollado prácticas específicas (conjunto de decisiones, acciones, inversiones e interpretaciones de las posibilidades que brinda el contexto) para la adjudicación de valor comercial a los conocimientos por ellos/as desarrollados.

En ese mismo trabajo, los autores apuntan que la gestión científica y tecnológica ha acuñado un vocabulario específico para referir a la cuestión de la utilidad: vinculación entre Universidad – Empresa. Sin embargo, cabe advertir que las discusiones sobre la utilidad social de la ciencia no se reducen meramente a esa relación, o más específicamente, a la aplicación comercial de los conocimientos liberados por la ciencia. En primer lugar, porque de por sí el concepto de mercado es una categoría difusa. En el marco del mercado se dan diferentes tipos de interacciones, entre actores disímiles. En segundo lugar, porque la utilidad social de la ciencia no necesariamente es aprovechada sólo en beneficio de la economía. Se trata de una cualidad de mayor alcance que compromete rasgos sociales y culturales y que es, por tanto, construida.

Esa construcción descansa, entonces, sobre múltiples argumentos. Por empezar, los propios investigadores pueden estar interesados en demostrar la utilidad social del conocimiento. Si la práctica evidencia la funcionalidad del conocimiento, ello aporta a la validación de las verdades que emanan de la ciencia. En ese sentido, la construcción de la utilidad social aporta a la legitimación de la actividad científica. También desde la perspectiva de los investigadores, la utilidad social puede ser concebida, siguiendo a Bourdieu (1994) como una forma de construcción de capital simbólico dentro del campo

científico. Así, podría considerarse la utilidad del conocimiento como la magnitud del beneficio respecto de las inversiones realizadas. Esos beneficios o rentabilidad sirven al investigador como capital para ganar posiciones en la topología del campo (sea por prestigio, por reconversión económica, etc).

Por otra parte, existe el interés de los entes que financian la actividad científica por la utilidad de sus resultados. En un escenario de recursos escasos, tanto el Estado como los privados que sostienen económicamente la ciencia están interesados en orientar los temas de investigación y en obtener beneficios. Seguramente, la percepción de la utilidad social será diferente en función de los intereses y objetivos de los actores y los tipos de investigación.

Por último, quienes no están involucrados directamente también pueden tener como objeto de preocupación la utilidad social de la ciencia. En esta categoría puede haber movimientos sociales de diversa índole, como grupos de personas que padecen determinada enfermedad y esperan la obtención de un tratamiento, o grupos ambientalistas que intentan evitar desarrollos científicos con impacto negativo en el ambiente, entre otros.

La cuestión de la utilidad social de la ciencia se enmarca, entonces, en un conjunto de factores sociales, culturales, políticos y económicos. Más específicamente, depende de percepciones y usos, y es por ello que se puede construir subjetivamente basada en diversos preceptos en cada lugar y en cada caso. Partiendo del posicionamiento político y epistemológico que aquí asumimos, que considera que las sociedades son inherentemente heterogéneas, la utilidad social de la ciencia planteada en términos abstractos es imposible. Siempre habrá beneficiados y excluidos, ganadores o perdedores, aquellos que tengan la posibilidad de sacar provecho y aquellos que sean perjudicados por los nuevos conocimientos desarrollados.

Acerca de esta discusión, Sutz (2014) se ocupa de la cuestión de la relevancia, argumentando que el conocimiento es relevante en tanto y en cuanto haya una demanda,

es decir, que haya algún actor que requiere efectivamente de ese conocimiento. Esta demanda puede ser explícita y definida *ex ante* (por ejemplo, cuando se formula de forma conjunta un proyecto de I+D para resolver determinado problema), o difusa y *ex post*, cuando se encuentra utilidad a los resultados ya alcanzados de una investigación. Ahora bien, otra forma de definir la demanda es atendiendo a quién tiene el poder de formular sus necesidades a la academia y aprovechar sus resultados. En ese sentido, la autora refiere a la distinción entre demanda solvente (en general, empresas o Estado, que tienen la capacidad de “enunciar su voz” y plantear sus inquietudes), y las demandas que vienen de sectores menos favorecidos, o la necesidad de encontrar soluciones a problemas de gran complejidad como la inclusión social.

Esta observación contribuye a seguir complejizando la pregunta acerca de quién define la agenda científica y para qué se produce conocimiento. En tanto y en cuanto se consideren no sólo las demandas solventes -que, vale decir, son también débiles en el contexto latinoamericano-, sino otras demandas ligadas a problemas estructurales de nuestra realidad como la pobreza, la desigualdad, el hambre u otras privaciones de derechos, se podrá hablar plenamente de la relevancia del conocimiento para la sociedad.

3) *El conocimiento como bien público vs. la mercantilización del conocimiento*

Muy ligada al debate presentado en el punto anterior, la discusión acerca de la finalidad del conocimiento también atraviesa al concepto de vinculación tecnológica. Si en la tensión antes descrita el interrogante es quién define la agenda de producción de conocimiento, cuáles son los problemas que serán atendidos, la pregunta que subyace a esta (aparente) dicotomía es quién tiene la capacidad de *apropiarse* del conocimiento.

Esta tensión se representa entre las posiciones que bregan por el conocimiento como un bien público, de libre acceso y disponibilidad y las que consideran al conocimiento como un bien transable, apropiable, y por ello exclusivo. Por supuesto, estos puntos son extremos, y aunque puede haber posiciones intermedias, en el plano práctico

esta disyuntiva se traduce en producir papers (lo cual garantiza el estado público de la ciencia desde el momento en que se publican los resultados de una investigación) o implementar algún instrumento de protección intelectual (de modo de poder eventualmente comercializarlo).

Un aporte interesante a este debate lo realizan Codner, Becerra y Díaz (2012) con el concepto de *transferencia tecnológica ciega*, que utilizan para dar cuenta de la transferencia que no perciben o es invisible a las instituciones científicas. Este grupo se dio a la tarea de relevar papers elaborados por investigadores de la UNQ que aparecen citados en documentos de patentes de Estados Unidos y de la Unión Europea, encontrando más de medio centenar de familias de patentes -la mayoría de ellas, registradas por empresas extranjeras- en las que los resultados de investigaciones locales fueron usados como insumo para el desarrollo tecnológico protegido.

Estos hallazgos darían cuenta de un flujo y apropiación del conocimiento producido localmente, pero aprovechado por empresas extranjeras, que cuentan con las capacidades de observación, monitoreo, captación y aplicación de los conocimientos en procesos productivos. Se trata, en términos de los autores, de una “fuga de capital” en forma de conocimiento, imperceptible a las instituciones y a las cuentas internacionales. Esto tiene como efectos políticos reforzar las asimetrías centro-periferia y, paradójicamente, aumentar la brecha tecnológica entre países.

Este trabajo demuestra que estas tensiones no deben ser analizadas en abstracto. En este caso, la opción por las publicaciones tributaría a la corriente que defiende el conocimiento como bien público, pero a su vez eso implica un alto costo, dado que finalmente ese conocimiento es capitalizado por quienes tienen la capacidad de utilizarlo con fines de lucro. Así, más que abonar a una posición u otra como meros argumentos ideológicos, es necesario poder evaluar las estrategias más convenientes *en situación*, contemplando todas sus aristas y considerando los problemas en su complejidad. ¿Es acaso lo mismo producir conocimiento para una gran corporación transnacional que para

PyMES locales? ¿El mero hecho de publicar los resultados de investigación garantiza el acceso público y universal a ese conocimiento? ¿El Estado por sí mismo implica el uso del conocimiento para bien público? Estas preguntas ayudan -a modo de ejemplo- a encuadrar estas dicotomías y poder resolver o delinear acciones en un contexto específico.

Este primer panorama de tensiones que presenta la vinculación tecnológica permite, aunque aún en el nivel conceptual, relevar las discusiones que atraviesa esta actividad, aproximándonos a posibles resistencias que pueden –o no- incidir en sus posibilidades de gestión. En esta investigación buscamos explicar cuáles son, según los actores involucrados, las principales tensiones o controversias que despierta la vinculación tecnológica para el caso de la Universidad Nacional de Rosario. Es en base a esto que decimos que el área de vinculación tecnológica se nos presenta como campo político porque está atravesado por tensiones que en mayor o menor medida condicionan el margen de acción. Por tensiones entenderemos la diversidad de posicionamientos en torno a temas, que se traducen distintos grados de desacuerdo o resistencia, y que en determinadas situaciones se convierten en conflictos abiertos o explícitos.

1.5 La cuestión de las capacidades

Hasta aquí, hemos presentado nuestra posición respecto al área de vinculación tecnológica como un campo político, es decir, como un espacio de disputa de poder, de controversias, como un ámbito de desacuerdo y de tensiones en el cual los actores se mueven según sus intereses y atendiendo -en mayor o menor grado- a una serie de reglas comunes que definen el juego. Este supuesto conduce, entonces, a ciertos interrogantes: dado este escenario signado por la incertidumbre, las relaciones de poder y su dinamismo y la movilidad de los actores ¿cómo se gestiona la vinculación tecnológica?

La interpretación de las capacidades desde la bibliografía científica dedicada a la administración pública ha estado mayormente centrada en el Estado. No aparecen con facilidad interpretaciones de este mismo tema aplicadas a organizaciones Universitarias.

Los estudios suelen abordar las capacidades institucionales desde al menos dos enfoques: la visión burocrática tradicional, interesada en el despliegue de la administración de la cosa pública como apego a la norma, y la nueva gerencia pública, que intenta trasladar principios de las organizaciones privadas a la gestión pública (Bernazza, Comotto y Longo, 2015).

Desde estas miradas, el concepto de capacidad suele referir, con sus matices, a las habilidades que permiten llevar a cabo determinada tarea, del modo más eficaz y eficiente. Así, los análisis que se respaldan en esos enfoques sobre capacidades apuntan mayormente a la profesionalización burocrática, a la optimización de los recursos para la provisión de bienes y servicios públicos. Es decir, se han centrado en las capacidades técnicas, administrativas, organizacionales y del personal. Sin embargo, suelen omitir la dimensión política de la gestión.

En su trabajo “Capacidades institucionales para la vinculación científico-tecnológica en una universidad de gestión estatal”, Di Meglio (2017) retoma el concepto de capacidades estatales -que reconvierte, a los fines analíticos, *en capacidades institucionales*- para analizar la política de vinculación tecnológica de la Universidad Nacional del Sur. Este estudio es de los pocos que adoptan esta perspectiva para ahondar en la especificidad de la gestión universitaria, y en particular, del área que aquí nos interesa.

La autora parte de la distinción de dos dimensiones del concepto de capacidad institucional: la dimensión organizacional, que involucra las capacidades técnico-administrativas y la dimensión relacional, que refiere al vínculo de la institución con el entorno socioeconómico. Se trata de una mirada que pone a la vez el foco en el ámbito interno y también en el nexo con la sociedad.

Esta propuesta aparece como una guía para explorar la gestión de la vinculación tecnológica. La dimensión organizacional se construye a partir de los siguientes indicadores: Orientación estratégica (proyectos y planes institucionales), Incentivos a la

vinculación, Estructuras de interacción y Recursos Humanos. Para la dimensión relacional se consideran el Tipo de relacionamiento con actores públicos y privados, la Participación en redes y asociaciones locales y los Vínculos con organismos de promoción de la vinculación.

Sin embargo, encontramos en esta aproximación algunas limitaciones. Por una parte, se trata de un abordaje descriptivo. Para cada indicador se mencionan algunos atributos institucionales. Pero por otra, la cuestión política pareciera quedar sólo circunscripta a la dimensión relacional. Es en este ámbito donde pueden emerger los conflictos o tensiones, dado que la institución debe fijar las posibilidades de realización de intereses o demandas provenientes de la sociedad, a los cuales no puede mantenerse neutral. Según Alonso, "La dimensión relacional requiere el análisis de la relación de las agencias estatales con los determinados contextos socioeconómicos que deben enfrentar, y que están conformados por actores que encarnan distintos intereses y disponen de diversos recursos de poder. Esta dimensión remite al interrogante sobre la capacidad del estado para inducir cambios en la conducta de los actores sociales o evitar los bloqueos a sus políticas" (2007 : 5). Para el caso de la Universidad, en la dimensión relacional se pone en juego con quién establece vínculos la universidad, qué capacidad tiene de procesar esas demandas y qué efectos puede tener esa relación (a modo de ejemplo, si un desarrollo tecnológico reemplaza o destruye un puesto laboral, o genera algún tipo de impacto ambiental indeseado).

Pero lo que queremos señalar es que la política también juega puertas adentro de la institución, donde no rigen sólo los parámetros técnico-administrativos. Las tensiones pueden emerger al interior de la organización, ámbito en el que ocurren desajustes entre objetivos, expectativas y ambiciones de las distintas unidades e incluso miembros de la misma. Es por ello que en este trabajo queremos apuntar a las capacidades políticas, aquellas que, más allá de la factibilidad técnica, reconoce que las acciones se desarrollan en un terreno incierto y contingente y busca por ello dotarlas de la viabilidad necesaria

para sobreponerse a las posibles resistencias. En otras palabras, estas capacidades aluden al “arte de lidiar con el conflicto” (Sotelo, 2013 : 54).

Estas capacidades se caracterizan por su naturaleza práctica, se obtienen y se acumulan en la experiencia. En ese sentido, se puede hablar de procesos de aprendizaje que los participantes van transitando a medida que accionan en el propio campo. Matus lo explica del siguiente modo: “Las capacidades de producción de los jugadores no son una característica biológica o un dato inamovible, **se adquieren** en la práctica del juego. Esta adquisición de capacidades es un proceso de fenoestructuración que se asienta en la identidad de los jugadores o en sus posesiones” (1987 : 71 y 72, negrita en original). Así, se desarrollan distintas habilidades prácticas, se gana conocimiento sobre otros jugadores, se adiestra en el ejercicio de las reglas del juego – y su máximo aprovechamiento-, entre otros aprendizajes que optimizan la acción.

En este trabajo nos interesa adentrarnos en la temática de las capacidades de gestión desde distintas aristas. Por un lado, dado que el área de vinculación tecnológica es relativamente incipiente, interesa sondear la percepción de los actores acerca de cuáles son las habilidades y saberes necesarios para poder administrar esta área en el marco de una Universidad, y en qué medida se puede construir su especificidad. Por otro lado, nos proponemos explorar la dimensión política de esta función universitaria, para lo cual intentaremos dar cuenta de las capacidades políticas necesarias para dotar de viabilidad a las acciones desde allí impulsadas.

1.6 Apreciaciones sobre la opción metodológica

Esta investigación ha sido concebida desde una perspectiva cualitativa. Metodológicamente esto implica que, lejos de querer establecer leyes generales que busquen relaciones causales unívocas, nuestras pretensiones estuvieron ligadas a elaborar un análisis comprensivo del fenómeno en cuestión, intentando incorporar una dimensión explicativa particular: la política. Así, adoptamos para el diseño de investigación la estrategia de estudio de caso. Nos propusimos observar y analizar en profundidad los

procesos de vinculación tecnológica, situándolos temporal y espacialmente en el período 2014-2018 en la Universidad Nacional de Rosario. Más allá de las características propias de la experiencia estudiada, los estudios de caso son útiles por su carácter “crítico” y “revelador” (Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez, 1999): en tanto permiten confirmar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto, los estudios de caso pueden implicar una gran contribución al conocimiento e incluso a la construcción teórica; y en tanto se presenta la oportunidad de analizar un fenómeno que antes era inaccesible o no había sido abordado desde determinada perspectiva, los estudios de caso pueden convertirse en referentes que por sí mismos manifiesten aspectos antes invisibles o soslayados. De esta forma, los estudios de caso no buscan estrictamente comprobar o verificar hipótesis, sino más bien, a través de un examen detallado, particularista e inductivo, el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos.

Para este trabajo, nos propusimos indagar cuál es la trama de la vinculación tecnológica en la Universidad Nacional de Rosario. Como unidad de análisis nos centramos en el estudio del proceso de diseño e implementación del Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica, durante el período 2014-2018.

Construcción del caso

Esta investigación apuntó a estudiar en profundidad la experiencia de vinculación tecnológica en la Universidad Nacional de Rosario, desde una mirada dirigida a recuperar la dimensión política de los procesos. Para ello, se desplegó el análisis en tres ejes: se hizo en primer lugar una descripción profunda del *contexto organizacional*, relevando las características propias de la UNR. Ello permitió enmarcar la labor de vinculación tecnológica en un universo específico, delimitado en términos históricos, pero también emplazada en una configuración singular de poder. Para ello se tuvieron en cuenta no sólo factores macro de la institución – rasgos organizacionales de las Universidades en general,

y de la UNR en particular- sino también los avatares en la constitución del área, su definición

Un segundo eje es el *abordaje político*. Para dar cuenta de la trama política, se abordó el proceso de desarrollo y aprobación del reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica entre el 2014 y 2018. Ello representó un “hito” de la vinculación tecnológica en la UNR: contribuyó a dar un marco normativo a un sinnúmero de actividades que se venían realizando de forma esporádica, desordenada y en algunos casos, hasta informal.

La reconstrucción de esta iniciativa permitió vislumbrar, por una parte, la configuración política específica de la UNR: qué actores internos participan, cuáles están ausentes o registran menor grado de interés; quiénes ostentan mayor poder de influencia o decisión en esta área de gestión institucional. Se pretendió que el análisis fuera dinámico, por lo cual intentamos sondear cómo se fue reconfigurando ese mapa de actores durante dos momentos: preparación del borrador de reglamento y aprobación (2014-2016) e implementación (2017-2018).

El tercer eje que incluimos en este trabajo es el relativo a las *capacidades institucionales de gestión de la vinculación tecnológica*. Se trata de poder explorar cuáles son las capacidades técnicas que los actores reconocen para el área, pero también las capacidades políticas que permitan su viabilidad.

Para alcanzar los objetivos propuestos se trabajó con fuentes de información variadas. En primer lugar, se hizo un relevamiento de documentación institucional (informes de gestión, documentos de autoevaluación, normativas, declaraciones públicas, actas y expedientes, entre otras) y de la prensa local.

Asimismo, se realizaron entrevistas con informantes claves: la consulta a actores que han participado de procesos de vinculación tecnológica permitió recoger la experiencia de la UNR en este ámbito, y reconstruir las tensiones que perciben los protagonistas. En ese sentido, constituyen un insumo fundamental dada la baja

sistematización de información sobre el tema. Entre los perfiles de actores consultados, se encuentran: autoridades universitarias involucradas en las decisiones de vinculación tecnológica (Rector, autoridades de la Secretaría de vinculación tecnológica del rectorado, referentes de vinculación tecnológica de las distintas Unidades académicas; y Decanos/as). Se realizaron 9 entrevistas a estos perfiles. Sobre ello, cabe aclarar que la primera nómina eran 10, pero una de las entrevistas solicitadas no fue concedida.

Finalmente, la información obtenida en instancias presenciales, que ha sido registrada bajo la estrategia de observación participante. Ello tiene un valor adicional, dado que, desde lo vivencial, permitió reconocer problemas que no aparecen estructurados explícitamente en las agendas macro de la universidad, y que emergen en las discusiones personales o en el contacto cotidiano de la gestión.

Como el objetivo de este trabajo es analizar los procesos desde la dimensión política, se buscó relevar los posicionamientos sobre la vinculación tecnológica. Tal cual lo señala Matus, el análisis exige *diferenciar explicaciones*, es decir, visibilizar la definición que los actores hacen sobre determinada situación.

Base empírica y trabajo de campo

A los fines de producir la base empírica para ofrecer una respuesta posible a las preguntas de investigación, se emplearon distintas técnicas de recolección de datos: recopilación de material documental, entrevistas semi estructuradas a autoridades universitarias y cuestionarios breves a los/as referentes de VT de las unidades académicas. Asimismo, se utilizaron registros realizados a través de la técnica de Observación participante en reuniones del Consejo de Referentes de VT.

Para la confección del mapa de actores involucrados en la trama de la vinculación tecnológica de la UNR, entonces, se llevó a cabo el siguiente procedimiento: a partir de la información obtenida en la revisión documental (especialmente, actas de Consejo Superior y versión taquigráfica de sesiones) se realizó un primer listado de actores participantes.

Las primeras tres entrevistas fueron realizadas a miembros de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, quienes además ampliaron esta primera nómina de actores, aclarando -según su perspectiva- el grado y tipo de participación. En base a esta información se elaboró el mapa de actores *protagonistas* y se solicitaron las entrevistas a 6 decanos/as de las unidades académicas que tuvieron incidencia en el proceso, una de las cuales no se pudo concretar por falta de respuesta.

Por otra parte, se elaboró un cuestionario para recuperar la visión de los Referentes del Consejo de Vinculación Tecnológica (representantes de cada una de las Unidades Académicas que se encargan de la gestión descentralizada del área). Ellos/as representan el nivel operativo de la vinculación y son quienes acompañan los procesos en las unidades ejecutoras. De este grupo se obtuvieron ocho respuestas.

Para poder completar la mirada política sobre la vinculación tecnológica, se realizó también una entrevista al rector de la UNR, de modo de contar con la visión de la máxima autoridad institucional y sus definiciones.

A partir de estos instrumentos se pudieron relevar entonces las diversas explicaciones que los actores dieron sobre cómo se desarrolló el proceso de discusión e implementación del Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica.

También, en ocasión del contacto directo con los informantes claves, se les consultó acerca de su concepción de la vinculación tecnológica y de cuáles eran, según su parecer, las capacidades requeridas para la gestión del área.

Por último, en el marco de este trabajo, y en particular con el objetivo de tener una perspectiva calificada sobre los debates en torno a la vinculación tecnológica, se entrevistó al presidente de la Red Vitec. Este diálogo fue de gran utilidad para la etapa de exploración, dado que brindó algunas pistas acerca del concepto en nuestro contexto nacional, así como la caracterización de estas áreas en las Universidades y el perfil de quienes las gestionan.

Análisis de la información

Como se adelantó más arriba, para poder dar cuenta de la trama política se confeccionó un mapa de actores y sus relaciones. Esta herramienta permitió ponderar los actores que estuvieron directamente involucrados en la discusión del Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica, y valorar sus posicionamientos. Cabe aclarar que el armado de este mapa de actores responde a una posición en el juego, no puede ser neutral ni objetiva. La inferencia de los posicionamientos es una asignación que se hace *desde un lugar*, y no necesariamente se desprende linealmente de los posicionamientos declarados por los propios actores. En primer lugar, porque la pretensión de objetividad no hace más que enmascarar una posición subjetiva. Matus lo explica del siguiente modo: “cada actor le arranca una interpretación a los hechos según sean los anteojos con que la observa. Toda explicación es dicha por alguien, y ese alguien es un ser humano con valores, ideologías e intereses. Su lectura está cargada de subjetividades y está animada por un propósito. Más aún si se trata, no de simples observadores, sino de actores interesados en el resultado del juego, la explicación está guiada por esos intereses. Nada es menos riguroso que ignorar las subjetividades que la realidad reconoce y toda explicación contiene, para refugiarse en la falsa asepsia del diagnóstico” (Matus en Huertas, 1996 : 29 y 30).

Y en segundo lugar, porque como también lo aclara el autor, las posiciones declaradas por los propios actores no siempre son transparentes, esto es, puede que no aludan directamente a su posicionamiento real. Por eso deben ser contrastadas con otra información disponible, sea provista por otros actores, o de otras fuentes. Para Matus, los posicionamientos se traslucen verdaderamente en las jugadas.

Por ello, para interpretar la evidencia relevada, se utilizó la técnica de análisis de contenido. Así, a partir de la clasificación del contenido de un mensaje (por ejemplo, los testimonios de los actores, pero también los documentos institucionales) y del análisis de

las relaciones entre los distintos aspectos de ese contenido y su vinculación con el contexto de producción, pudimos arribar a los distintos temas problematizados por los actores y presentes en la agenda institucional.

Por otra parte, para la operacionalización del concepto de capacidades políticas, nos servimos de dos indicadores construidos en base a aportes previos (Di Meglio 2017, Bernazza, Comotto y Longo, 2015): Proyecto y Estrategia, que, a su vez, son observados a través de distintos componentes. Para asignar la información a estos indicadores, además, los combinamos con algunas preguntas políticas fundamentales (Madoery, 2017). Se buscó así que la información pudiera ser ordenada y sistematizada a los fines de dar cuenta de los objetivos estipulados.

Obstáculos de la investigación

Las tareas de investigación, en tanto procesos sociales, no están exentos de dificultades. El diseño metodológico siempre es una guía directriz que ordena, pero es necesario marcar sus limitaciones.

En primer lugar, la preservación de las fuentes fue una preocupación que implicó el desafío de ordenar la información para la exposición de los testimonios y armado de mapa de actores sin revelar las identidades de los informantes. Si bien ello puede afectar la riqueza del análisis, diluyendo la particularidad del posicionamiento de cada actor, esto implica el compromiso ético de la investigación. Para el caso de los y las decanos/as que brindaron su posicionamiento, se confeccionó una matriz en la que se asignaron dos variables para ordenar los actores, según su pertenencia a la lógica política Oficialismo / Oposición y según el perfil disciplinar. Una vez clasificados los actores en esta lógica se asignó un código para poder referenciar los testimonios. Las identidades sí se

mantuvieron explícitas en el caso de citas de documentos institucionales, como por ejemplo la versión taquigráfica de la sesión de aprobación del Reglamento en el Consejo Superior, dado que son posicionamientos públicos. Para el caso de los miembros de la Secretaría de Vinculación Tecnológica, se mantuvo reserva en las citas textuales de quienes brindaron su testimonio. Autoridades como el Secretario de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo y el Rector se mantuvieron descubiertas, dada la importancia institucional de su posicionamiento y la imposibilidad de “velar” su rol.

Una segunda dificultad está relacionada al acceso a campo. Aquí podemos señalar dos problemas. En primer lugar, cierta opacidad respecto a la documentación institucional. En la era digital, información de relevancia (por ejemplo, el presupuesto universitario) no se encuentra disponible al libre acceso. En algunos casos, esto requirió pedidos formales, en otros, dar con la persona adecuada dentro de la universidad que pueda facilitar ese acceso. Allí cobraron real importancia los “porteros” (Taylor y Bodgan, 1996): aquellas personas que, o porque están a cargo del resguardo de documentación, o porque tienen contacto directo con los informantes claves, habilitan el acceso a la información.

En segundo lugar, las limitaciones del acceso a campo estuvieron dadas por la negativa de ciertos actores a ser entrevistados. Este “obstáculo metodológico” se explica, según nuestro parecer, también por cuestiones políticas, sea tanto por evitar tener que tomar un posicionamiento frente a la cuestión, o sea por imposibilitar el acceso a determinado testimonio. Lo que queremos decir es que esta negativa no es casual o circunstancial, sino que se explica desde la misma matriz conceptual que venimos sosteniendo para todo el trabajo.

En tercer lugar, y vinculado a esto último, también encontramos limitaciones a la hora de dialogar con los actores. Algunos, visiblemente a la defensiva o incómodos, no ahondaron en sus respuestas. Otros incluso pidieron hacer aclaraciones en OFF -las cuales, muchas veces contenían información muy valiosa para la investigación. Estas dificultades

metodológicas también vienen a dar cuenta del carácter conflictivo de la problemática en estudio.

Finalmente, una limitación -inevitable- es la relativa a la reconstrucción *ex post* de los hechos. Esa mediación temporal implica siempre una “pérdida”, una imposibilidad de aprehender cabalmente la realidad, sino a través de fuentes que siempre tienen un carácter parcial. El paso del tiempo, además, puede incidir en los testimonios de los actores que cargan de sentido sus argumentos a la luz del contexto de enunciación, empañando el posicionamiento que puede haber adquirido en otras coyunturas. De todas formas, esta característica no es inherente a este estudio, sino más bien, a la ciencia en general. La realidad no puede ser reproducida tal cual es, y aun abundando en sus ribetes y pormenores, sólo caeríamos en una narración interminable y sin sentido. Como Funes, el memorioso, de Borges, que todo lo recordaba y todo lo percibía, pero no podía pensar: “Pensar es olvidar diferencias, es generalizar, abstraer. En el abarrotado mundo de Funes no había sino detalles, casi inmediatos.”

Capítulo II

La construcción del caso. La vinculación tecnológica en la Universidad Nacional de Rosario

2. 1 La Universidad: una organización compleja

Comprender los procesos de vinculación tecnológica implica situarlos en un contexto. En nuestro caso, como el interés que guía la investigación está puesto en la gestión universitaria de esta actividad, es necesario comprender las características de la Universidad como institución en general, y luego aquellos elementos que distinguen a la Universidad Nacional de Rosario en particular. Una lectura histórico-política permitirá sopesar cómo las características que reconocemos como propias del ámbito universitario en general, adquieren mayor o menor relevancia en un caso específico.

Para poder delinear los rasgos diferenciales de la Universidad, nos serviremos de algunos aportes de los estudios de Educación Superior. Producciones precedentes han explicado el funcionamiento de las Universidades desde al menos tres enfoques: el enfoque organizacional o estructural, el enfoque burocrático, el enfoque cultural y el enfoque político (Suasnábar 2001, Claverie 2013¹⁷).

La primera de estas orientaciones se ha ocupado de describir la estructura formal y los fundamentos de la organización universitaria. La obra de Clark¹⁸ es considerada como

17 Si bien estos autores no coinciden exactamente en la nominación de los enfoques, ambos realizan una clasificación de los aportes en torno al eje de análisis.

18 El estudio de Clark, si bien paradigmático y por ello percibido como referencia en el campo de los estudios de Educación Superior, debe ser considerado con cierto recaudo para explicar el funcionamiento de las Universidades locales. Krotsch (2009), advierte al respecto dos riesgos: por un

una de las primeras en dedicarse a interpretar de forma detallada y sistemática cómo se ordena y gobierna la Universidad –por lo cual su desarrollo difícilmente pueda ceñirse a uno solo de esos enfoques-. Según el autor, la característica principal que da entidad a las Universidades es su capacidad para producir conocimientos: son las ideas y técnicas la sustancia básica, el verdadero fin del devenir universitario.

Es sobre este aspecto que luego se define el perfil distintivo de las Universidades. De hecho, según el autor “las actividades académicas revisten rasgos específicos que moldean a las organizaciones y les crean problemas peculiares de comportamiento y poder” (Clark, 1991 : 33). Es así que en torno a la producción de conocimiento se erige un complejo andamiaje organizacional, fundado en dos lógicas principales, que pueden repelerse entre sí: el establecimiento y la disciplina. El primero actúa como un gran ámbito comprensivo, dado que abarca la diversidad de actores que se identifican en un plano general con la institución. La disciplina, en cambio, agrupa a los profesionales por tema, por campo científico, trascendiendo el establecimiento y formando parte de una comunidad ampliada –incluso internacional- que se reúne en torno a prácticas, reglas y lenguajes propios.

Es en base a esta lógica disciplinar que el conocimiento moderno, según el autor, se caracteriza por su alto grado de especialidad¹⁹. Ello tiene efectos organizacionales, en cuanto dificulta las posibilidades de relacionamiento entre sus unidades: “Una organización de tipo universitario se compone de múltiples células de especialización colocadas horizontalmente y débilmente articuladas en los niveles operativos, junto con un pequeño número de niveles superiores de coordinación [...] La forma predominante ha sido la estructura plana de piezas débilmente acopladas y esto obliga a concebir a la

lado, indica que el autor está pensando en Universidades de un perfil de investigación, y por ello la cuestión disciplinaria ejerce un peso significativo, por otro, y en relación a esto último, las propias disciplinas como dispositivos generadores de verdad están en crisis, dado que los criterios de validación ya no son intrínsecos a la disciplina, sino que están ligados a los contextos de aplicación.

19 Esto es lo que en otras palabras, y bajo otros supuestos, De Sousa Santos (2009) señala como el dilema básico de la ciencia moderna: su rigor aumenta en proporción directa de la arbitrariedad con que compartimenta lo real.

organización académica en términos de una federación o una coalición, antes que como un sistema unitario comúnmente conocido como burocracia” (1991:41).

Ese alto grado de autonomía entre los componentes de la organización se ve reforzado por el control difuso, dado que, por la especialización intensiva del conocimiento, el poder se encuentra disperso en los distintos niveles operativos. La alta fragmentación atenta así contra la posibilidad de la coordinación centralizada de las tareas. Esta atomización también se sustenta en la multiplicidad de objetivos de las instituciones universitarias (que suelen ser aunados en la tríada Formación – Investigación – Extensión, pero que a su vez se pueden desagregar en múltiples interpretaciones de cada uno de ellos), que también genera distintos campos de juego con lógicas propias, abonando los márgenes de independencia entre las partes.

El enfoque burocrático, por otra parte, se ocupa de estudiar las Universidades desde su ordenamiento normativo, enfatizando en las reglas y procedimientos que orientan su funcionamiento. A esos efectos, se detiene especialmente en el rol e importancia de la burocracia académica, intentando delinear sus características diferenciales de otros esquemas administrativos. La amplia autonomía antes mencionada parece darle un sello distintivo a la lógica de administración de las Universidades. Conceptos como “sistema débilmente acoplado” (Weick 1976) dan cuenta de esa realidad.

La perspectiva cultural centra su análisis en el conjunto de creencias y valores que condicionan los comportamientos de los actores. A diferencia del enfoque anterior, esta mirada se interesa justamente por aquellas conductas informales, o al menos no ligadas a reglas explícitas, que también moldean las dinámicas de las organizaciones. En ese sentido, la perspectiva cultural contribuye a explorar qué identidades se construyen en los entornos universitarios y bajo qué supuestos básicos y significados compartidos.

Para el caso de las universidades, se trata de distinguir cuáles son esos distintos niveles identitarios en base a prácticas, valores y creencias. Según la interpretación que venimos sosteniendo acerca de la complejidad, no referimos aquí a una única tipología

cerrada, sino a distintas formas -cambiantes, móviles, incluso a veces contradictorias- en que los actores se asumen como parte de un grupo o colectivo. La pertenencia disciplinaria, el claustro, la adscripción política, son tan solo algunos ejemplos.

Las pautas culturales de una organización, se reproducen tácitamente como una estructura que los sujetos aprenden como la manera correcta de percibir, pensar y sentir. Sin embargo, no son meramente dadas, sino que se configuran en torno a creencias compartidas y tienen efectos en sus acciones: “la cultura de una organización se actualiza y reproduce no sólo en el marco de una estructura formal, sino también dentro de una arena política, en la que hay sujetos con mayor dominio simbólico, capital político y económico y, por lo mismo, con mayor capacidad para lograr los significados.” (Claverie, 2013 : 17). De esta manera, no hay que perder de vista que la cultura también es un campo de tensiones por quién logra imputar sentido.

El enfoque político pone la lupa sobre los procesos de disputa de poder al interior de la organización. Se ocupa tanto de los procesos de toma de decisiones formalizados, como de las pugnas de poder que ocurren en arenas informales. “Para conocer el funcionamiento real de las universidades, se torna relevante distinguir quiénes son los agentes con influencia que participan en los procesos de decisiones e intercambios políticos, qué necesidades quiere satisfacer cada uno, y de qué manera ejercen el poder para lograrlo.” (Claverie, 2013 : 18). Así, otro punto de entrada a la complejidad organizacional de las Universidades está dada por la diversidad de actores que la habitan. Reconocidos como “claustros”, conviven en ella los docentes, estudiantes, graduados y no docentes. Pero también hay otros actores que no se adscriben directamente a una de esas racionalidades. El personal político, por ejemplo, también detenta ciertas cuotas de poder y no se enmarca necesariamente en alguno de esos grupos. Pero esa es tan sólo una manera de “clasificar” las lógicas. Los actores también se aglutinan en base a sus pertenencias político-ideológicas, e incluso en torno a los intereses compartidos sobre determinada cuestión.

Aunque breve y no exhaustiva, la revisión de esta multiplicidad de perspectivas de análisis contribuye a mostrar la complejidad que reviste la Universidad como objeto de estudio. Cada uno de estos aportes, a pesar de sus diferencias, permite visualizar la superposición e interacción de distintas lógicas que coexisten en la vida institucional. Recuperando entonces algunos elementos que constituyen esa complejidad, podemos decir que:

- Las tareas y actividades de la Universidad como organización se erigen en torno a la transmisión y creación de nuevos conocimientos. Partiendo de esa base, la especialización y segmentación tiene efectos no sólo en los modos de hacer ciencia y tecnología, sino también en la distribución de poder interna.
- Las Universidades, como otras organizaciones, pueden ser considerados sistemas políticos, por lo cual se reconocen en su interior la manifestación de diversos intereses, valores e ideologías que pugnan por imponerse.
- Un rasgo diferencial es la autonomía. La complejidad de las Universidades en su diversidad de componentes lleva a márgenes elevados de independencia entre los mismos, lo cual supone un desafío para la gobernabilidad.

Estas atribuciones, entre otros rasgos propios de la organización universitaria han dado lugar a la conceptualización de “Anarquía organizada” (Baldrige y otros, 1974), para dar cuenta de esa realidad dinámica e inestable, radicalmente diferente de las burocracias tradicionales. En el caso de las Universidades, las líneas de la autoridad son difusas, dado que la reivindicación de poder se adscribe a distintas lógicas que reclaman su autonomía. Desde nuestro punto de vista este oxímoron, si bien ampliamente reconocido en los antecedentes bibliográficos consultados, puede ser útil a los fines descriptivos pero no analíticos. Esa anarquía no se organiza espontáneamente: detrás de esa aparente “compensación de lógicas”, los actores pugnan por sus intereses, disputan y

se sirven de esa autonomía para poder desarrollar sus acciones, y algunos ejercen mayor poder que otros.

Tomamos como punto de partida el reconocimiento de esta multiplicidad de dimensiones de la organización universitaria, para avanzar en una primera aproximación que sirva como base para comprender luego las tensiones que enmarcan las actividades que en ella se desarrollan. Cada una de estas facetas de la Universidad puede tener efectos políticos, dado que enmarcan las “jugadas” de los actores en determinadas reglas de juego.

2.2 UNR: la complejidad situada

Las características relevadas más arriba aluden, sin dudas, a las instituciones universitarias en general. Pero en particular, para poder dotar a este estudio de un alcance explicativo más profundo, es necesario explorar los elementos propios que definen a la Universidad Nacional de Rosario. Ello implica para nosotros, una lectura en dos claves: por un lado, una breve revisión histórica, que dé cuenta de las singularidades que a lo largo del tiempo cristalizaron en la estructura institucional; por otro, el análisis situacional, que permite sondear en particular los actores y condiciones de posibilidad de una determinada estrategia política.

La Universidad Nacional de Rosario es creada como tal el 29 de noviembre de 1968, sobre la preexistencia de distintas facultades pertenecientes a la Universidad Nacional del Litoral. Este antecedente no debe pasar desapercibido: el hecho de que varias unidades académicas precedieran en su funcionamiento a la gestión central es un atributo distintivo de la vida institucional. El alto grado de autonomía de las facultades, respecto del rectorado y sus distintos organismos se explica en gran medida por ese rasgo fundacional. Según el informe de Evaluación Externa Institucional, “[...] en el terreno queda demostrado que la mayoría de los actores entrevistados explicitan, bajo determinadas excusas y justificaciones, que la Universidad Nacional de Rosario es una Federación de Facultades” (Informe evaluación externa 2009 : 8).

Sin embargo, pueden considerarse como factores que contribuyen a ese alto nivel de descentralización, además de la particularidad histórica, los siguientes elementos: el esquema institucional, el tamaño de la Universidad, la dinámica oficialismo-oposición y el principio de autonomía.

El esquema institucional de la UNR, basado en la organización por Facultades²⁰, promueve asimismo la sectorización de las unidades académicas por disciplina. Este formato es tributario del modelo francés o napoleónico, cuya característica principal era la ligazón de la institución universitaria con los intereses del Estado y la formación en profesiones liberales (Buchbinder, 2010). Más allá de las características propias que ha adquirido el funcionamiento universitario argentino y latinoamericano, en particular a partir de la proclama de la Reforma Universitaria, esta estilización resulta productiva para explicar algunos rasgos que, como se viene sosteniendo, abonan a la radicación de ciertas lógicas de circulación del poder. Este modelo organizativo está basado en la cátedra como principal unidad organizativa de la enseñanza, y ostenta una marcada separación entre las tareas de docencia e investigación -quedando esta última prácticamente relegada en relación a la primera-.

No obstante, la falta de coordinación no se manifiesta solamente entre la gestión central y las distintas facultades. Un simple vistazo a la organización operativa del rectorado demuestra un organigrama peculiar: para el período en estudio existen 19 secretarías formalmente reconocidas²¹, además de la dirección de administración, la asesoría legal y la unidad de auditoría interna, que tienen rango jerárquico análogo. En comparación con Universidades de tamaño similar, este número representa casi el doble de dependencias.

20 Este rasgo organizacional es compartido por gran parte de las Universidades Nacionales en Argentina, especialmente las creadas hasta finales de siglo XX. Las Universidades más jóvenes, en cambio, adoptan en su mayoría un esquema basado en la división departamental.

21 Con la nueva gestión institucional iniciada en agosto del 2019 por el rector Bartolacci, se reconfiguró el organigrama institucional, agrupando las secretarías en 11 áreas de gestión. Muchas de las anteriores secretarías (como el caso de Vinculación Tecnológica) adquirieron el rango de Dirección, dentro del Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo.

Cuadro 1. Comparación de gabinete rectoral Universidades Nacionales

Universidad Nacional	Número de Secretarías dependientes de Rectorado	Ubicación de la misión de VT
Universidad Nacional de La Plata	10 Secretarías / 18 prosecretarías.	Prosecretaría de Vinculación y transferencia depende de la Secretaría de Relaciones Institucionales
Universidad Nacional de Córdoba	10 + 2 (Campus virtual y seguridad e higiene).	Secretaría de Extensión y Vinculación
Universidad Nacional de Tucumán	9 Secretarías	Secretaría de Ciencia, Arte e Innovación Tecnológica
Universidad Nacional del Litoral	9 Secretarías	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica
Universidad Nacional de Cuyo	9 Secretarías	Secretaría de Desarrollo Institucional y Territorial

Elaboración propia en base a páginas web oficiales de las UUNN. Consultadas en abril-junio 2018

En el caso de la UNR, esta diversidad de áreas de gestión aparece como problemática no sólo por el número, sino por la dificultad de coordinar acciones y los límites borrosos entre los respectivos objetivos. Sólo a modo de ejemplo, resulta complejo discernir en qué medida se diferencian o se complementan las actividades de la Secretaría de Extensión, de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, de Integración y Desarrollo Sociocomunitario, y de Relaciones intersectoriales, ya que todas mencionan –al menos en las definiciones explícitas disponibles- que su especificidad es el vínculo con la sociedad:

Cuadro 2. Secretarías y Objetivos Institucionales UNR 2014-2018

Secretaría	Objetivos institucionales
Secretaría de Extensión	La Extensión Universitaria es un proceso de <u>sociabilización del conocimiento nuevo</u> (científico, tecnológico, cultural, artístico, humanístico) generado en su interior que <u>vincula críticamente el saber científico con los saberes populares</u> , jerarquizando la función social de la Universidad. La Secretaría de Extensión Universitaria (SEU) <u>interactúa con la comunidad</u> al tiempo que vincula críticamente los saberes populares y académicos. Debe producir conocimientos a través de los proyectos de investigación guiados políticamente por la Extensión Universitaria, democratizando los nuevos conocimientos, potenciando a la Universidad como actor social protagonista de los procesos comunitarios que permitan un diálogo dinámico de la Universidad con la sociedad que la contiene.
Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo	La Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo tiene como misión <u>gestionar los procesos de valorización de conocimientos para el desarrollo social y productivo de Rosario y la región</u> . Por lo tanto, le corresponden las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Promover y desarrollar mecanismos de vinculación de los grupos de investigación y desarrollo de las distintas unidades académicas de la UNR, con el medio en general y el sector productivo en particular. • Coordinar las actividades de vinculación tecnológica y de prestación de servicios a terceros que realiza la UNR en su

	<ul style="list-style-type: none"> conjunto. Organizar y difundir la oferta tecnológica disponible en la Universidad Nacional de Rosario. Identificar las necesidades actuales y potenciales de investigación y desarrollo en el sistema productivo de la región. Promover emprendimientos, proyectos, planes y/o programas de innovación que involucre el trabajo conjunto Universidad – sector productivo. Representar a la Universidad Nacional de Rosario ante los Organismos Públicos y/o Privados en lo referido a la vinculación tecnológica.
Secretaría de Integración y Desarrollo Sociocomunitario	La Secretaría es un espacio se ocupa de <u>vincular las organizaciones sociales y estatales con programas vinculados a políticas sociales de inclusión. Su objetivo es articular los saberes académicos con los saberes populares.</u>
Secretaría de Relaciones Intersectoriales	<ul style="list-style-type: none"> Promover la <u>vinculación institucional, impulsando relaciones de índole académica y de interrelación productiva y cooperativa con organizaciones de la sociedad civil, así como también instituciones público-privadas, para brindar soluciones a las demandas que las mismas formulen.</u> Desarrollar políticas activas, a través de programas y proyectos propios y cooperativos, que conduzcan a la <u>vinculación académica y productiva de la Universidad y su efectiva inserción en el entorno de la sociedad civil.</u> Desarrollar y consolidar <u>las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil del área metropolitana y la región, propiciando la extensión territorial de la Universidad, entendida como la distribución de la oferta de formación, investigación, extensión y capacitación de la misma en el territorio</u>

Elaboración propia en base a información disponible en página web oficial UNR 2018. El subrayado es nuestro

En relación al medio, la atomización de la gestión conlleva a la multiplicación de los canales de interlocución. Esto tiene una serie de consecuencias que atentan contra la posibilidad de establecer vínculos duraderos y eficaces. Por un lado, no hay un registro centralizado de los proyectos, programas, convenios y todo otro modo de relación con las contrapartes socio-productivas, como así tampoco un listado o banco sistematizado de esas organizaciones y sus intereses y demandas respecto de la Universidad. Ello hace que la propia UNR desconozca sus capacidades, el tipo de servicio que brinda y si está destinando recursos a un mismo proyecto en distintas líneas de trabajo.

Si bien en este análisis inicial no se incluyen las unidades académicas, -que también se vinculan con distintos actores sociales-, considerando meramente las Secretarías correspondientes a la gestión central se advierten dos cuestiones: un importante solapamiento de objetivos entre las mismas y la definición altamente difusa de sus

misiones institucionales. Sumado a ello, no hay evidencia de la existencia de un dispositivo de coordinación formal en el que se puedan articular estas funciones, ordenar los recursos y compartir información de interés para la gestión.

Por otra parte, la UNR es considerada como una universidad de gran tamaño. Posee 15 unidades académicas, y más de 80.000 estudiantes y 11.611²² docentes. Estas dimensiones también afectan su gobernabilidad. Su elevada cantidad de agentes, disciplinas y hasta locaciones (dos de las unidades académicas de la UNR se encuentran en otras ciudades, además de una multiplicidad de extensiones áulicas en distintas localidades de la región) contribuyen a la dispersión del poder.

Respecto de la dinámica oficialismo-oposición, a partir su normalización en 1983 la UNR inicia su vida democrática. Desde entonces ha sido gobernada por distintos grupos vinculados con el radicalismo, en alianzas ocasionales con sectores identificados con otras expresiones político-partidarias. Para el período abordado en este trabajo²³, el gobierno de esta casa de estudios estuvo conformado por una coalición de referentes del radicalismo y del peronismo universitario. La oposición estuvo representada por agrupaciones universitarias relacionadas al partido socialista y a otras fracciones de la izquierda.

Finalmente cabe señalar la autonomía como un valor abstracto pero que guía las prácticas universitarias. Esto no es un rasgo exclusivo de la UNR, sino más bien un valor insignia de la comunidad académica. Pero para el caso que estamos estudiando, adquiere sus particularidades dado que no es concebida solamente como la no intromisión de intereses (sea del mercado, sea del Estado) en el quehacer científico, sino más bien como la posibilidad de los niveles institucionales de disponer y proclamar márgenes de acción propios.

22 Datos obtenidos del anuario estadístico y de la Dirección de Estadística UNR

23 En el 2007 se realizan elecciones universitarias y resultan electos Darío Maiorana (UCR) y Eduardo Seminara (peronismo). En el 2011 Maiorana renueva mandato, acompañado esta vez por Fabián Biciré, del peronismo, quien permanece en ese rol hasta 2019, acompañando en el rectorado a Héctor Floriani, del radicalismo.

2.3 La Vinculación Tecnológica: posicionamiento institucional del área

En el caso de la UNR, puede afirmarse que la aparición y formalización del área de vinculación tecnológica fue tardía y difusa respecto de otras universidades nacionales²⁴. Las primeras alusiones encontradas se remontan algunas décadas atrás. En una ordenanza sancionada a mediados de los 70' se menciona la creación del "Instituto Coordinador de los Servicios Universitarios de Asistencia a la Comunidad", con el propósito de articular las actividades de asesoría técnica e investigación de la universidad con otras universidades o entidades del medio. (Revista e-universitas, S/F). Esa figura, sin embargo, no perduró en el tiempo, probablemente debido a los vaivenes institucionales ligados al contexto sociopolítico de ese momento -golpe de Estado, persecución miembros de la comunidad académica, fuga de cerebros, restricción presupuestaria-, que afectó profundamente a la Universidad Pública.

Aparición de la vinculación tecnológica en la agenda universitaria

El hito que empieza a marcar un posicionamiento institucional desde la gestión central fue la creación en 1991 de la Fundación de la Universidad Nacional de Rosario, con el objetivo de participar en la administración de los recursos generados por las actividades de vinculación. Un año más tarde, y en el marco de la entonces reciente ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica²⁵, con la resolución 18/92 del Consejo Superior se dispone que la Fundación UNR actuaría como Unidad de Vinculación Tecnológica de la UNR y se sanciona la ordenanza 523 para reglamentar la relación entre las partes (entre otros aspectos: vínculos contractuales y remuneración de los agentes por la realización del

24 La UBA fue la primera en posicionar el área dentro de su esquema organizacional en 1987. La UNL crea el Centro de Transferencia de Resultados de la Investigación (CETRI LITORAL) en 1994 (Versino, Guido y Di Bello, 2012).

25 Según Hurtado (2010), esta ley tuvo sus fundamentos en la necesidad de "nivelar" la producción, adaptación, uso y distribución del conocimiento local al proceso de cambio económico del escenario global que se había iniciado en la década anterior en los países avanzados. Esta ley se proponía impulsar la conexión entre las actividades y comerciales con los laboratorios públicos de investigación y desarrollo. Además de poner el foco en el "empresario innovador", entre otras iniciativas, se creaba la figura de la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), entidad de derecho privado que debía funcionar como "interfase" legal y catalizador de la vinculación entre empresas y centros de investigación y desarrollo" (p. 187)

servicio, uso de infraestructura y equipamiento universitario y responsabilidades legales y fiscales). La Fundación está conformada por un Consejo de Administración integrado por 6 decanos, uno de los cuales asume la función de presidente, un gerente y un asesor económico-financiero.

Además de la Fundación UNR, en los años sucesivos se crearon otras entidades administradoras de fondos, ligadas con las unidades académicas, en base al esquema de descentralización antes mencionado. Según el primer informe de evaluación externa, “También algunas Facultades cuentan con Fundaciones o Cooperadoras que les proveen recursos por la realización de servicios o cursos y en las cuales se reproducen las características de autonomía señaladas entre las Facultades y la Universidad. Dado el escaso margen del presupuesto que dispone la Universidad luego de afrontar los gastos en personal, la importancia que adquieren las Fundaciones para incrementar los recursos se torna de vital importancia”. (2009 : 15)

El actual estatuto, que rige desde 1998, enmarca las actividades de vinculación tecnológica dentro de la órbita de Extensión. En su artículo 84, que versa sobre la jerarquización de la función de Extensión universitaria, promueve el desarrollo de “programas y proyectos que integrarán distintas áreas: a) Desarrollo social y promoción comunitaria, b) Desarrollo cultural, c) *Vinculación y Transferencia Tecnológica*, d) Comunicación Social, y e) Editorial” (Estatuto UNR, 1998 –la cursiva es nuestra-).

Por otra parte, ese mismo estatuto incorpora el proceso de autoevaluación institucional, atento a las transformaciones impulsadas en la Ley de Educación Superior²⁶. Así, en el artículo 85 se estipula la implementación de la autoevaluación, que “Se centrará sobre la calidad universitaria, entendiéndola como la obtención de altos niveles de logro en los fines y objetivos definidos en el presente estatuto y abarcará todas las funciones y

26 La Ley de Educación Superior fue sancionada en 1995, tras un proceso de álgidas discusiones y expresas resistencias, especialmente entre docentes y estudiantes. Esta normativa introduce el criterio de Calidad, para lo cual instrumenta los procesos de evaluación. Las mayores críticas se sustentaban en la pérdida de autonomía -dado que, a los procesos de evaluación, estaban supeditados algunos fondos de programas creados en ese marco- y la incorporación de criterios de eficiencia que podrían reducir la educación a una mirada mercantilista.

aspectos que influyen en ella: docencia, investigación, extensión, gestión y servicios.” (Estatuto UNR, 1998).

Aludimos aquí al proceso de autoevaluación porque, en tanto propuesta de análisis de la propia Universidad, implica un ordenamiento deliberado de la información y el reconocimiento que la misma le da a determinada actividad. La primera instancia para la implementación de esta iniciativa de autoconocimiento fue planteada en base a un Marco directriz (Ordenanza N° 582), que estructuró el proceso de autoevaluación a través de dos conceptos centrales: los propósitos, derivados de las misiones tradicionales de la Universidad Pública (Docencia, Investigación y Extensión) y las condiciones necesarias para su logro (metodología de acción institucional, compromiso y capacidad política para llevarlo adelante).

Los propósitos institucionales establecidos para la función Extensión fueron: “Lograr una alta contribución al mejoramiento del hábitat y de la calidad de vida humana, especialmente en el ámbito regional en donde está operando” (Extensión) y “Lograr que la vinculación tecnológica de la Universidad con el medio sea capaz de contribuir al desarrollo regional, mediante el intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos y la transferencia de tecnología” (Vinculación). Así, en ese esquema, las actividades de vinculación aparecen explicitadas en el propósito 9, enlazadas con la función de Extensión Universitaria tal cual lo establece el estatuto universitario.

Formalización de la gestión de la VT

La primera aparición en el organigrama institucional, sin embargo, fue en el año 2000 con la creación de la Oficina de Vinculación Tecnológica (OVT), emplazada en el ámbito de la Secretaría General por su carácter de “sección operativa, comprensiva y/o abarcadora de áreas temáticas relacionadas con varias dependencias de la UNR”

(Resolución UNR N° 045/2000). La creación de la OVT da cuenta de un reconocimiento de la actividad como una tarea a gestionar de manera diferenciada de otras áreas como la investigación científica y la extensión universitaria. Ya en el Plan Estratégico 1999-2003 aparece como objetivo “promover la vinculación tecnológica de la UNR con el medio social y productivo”, y entre las actividades a realizar se enuncia la “creación de una instancia de coordinación de las actividades de vinculación tecnológica y servicios a terceros que se desarrollan en la universidad” (Plan estratégico UNR 1999-2003, 2001).

Sin embargo, en un documento institucional ulterior, el *Compromiso UNR 2003-2007*, que a pesar de no ser estrictamente un producto de la planificación estratégica pretendía fijar una agenda de gestión, no aparece explicitado el concepto de vinculación tecnológica. Dentro de la función extensión, se menciona el objetivo general de “contribuir con el desarrollo regional a través del intercambio recíproco de conocimientos científicos y tecnológicos” en el marco del cual se contemplan objetivos específicos para la asistencia a gobiernos y Pymes locales (Compromiso UNR, p. 8). Esta ausencia resulta llamativa en tanto ya había un dispositivo institucional abocado a la materia, y trae la atención sobre la aún incipiente formalización del área, cuyo reconocimiento y desarrollo institucional fue discontinuo en sus primeros años.

Según el primer informe de autoevaluación de la UNR (2000-2004), para el propósito 9 sólo tres Facultades reportaron actividades, además de la propia Secretaría de Extensión Universitaria. Se destaca, por otro lado, la labor de la Oficina de Vinculación Tecnológica en dos aspectos: protección de la propiedad intelectual, para la que se realizaron jornadas de divulgación y se brindó el apoyo en el inicio de trámites, y la generación de una agenda de temas en común.

Cabe resaltar que, durante los primeros años de la década del 2000, la conformación de la Red Vitec en el marco del Consejo Interuniversitario Nacional contribuyó a impulsar el tratamiento de la Vinculación Tecnológica en las Universidades Nacionales. La Red, formalizada en 2003, es el foro que reúne las áreas de vinculación tecnológica con el

objetivo de que las mismas compartan y proyecten estrategias comunes “en función de las potencialidades existentes en la temática, teniendo como premisa no redundar en esfuerzos y optimizar el uso de sus recursos.”²⁷. Este espacio busca así contribuir a la armonización de la oferta tecnológica a nivel nacional. La UNR tuvo participación sostenida en esta Red. De hecho, la entonces Oficina de Vinculación Tecnológica ofició de coordinadora General de la Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales desde mayo de 2009 hasta mayo de 2010 (Memorias Secretarías UNR, 2010)

La presencia activa en la Red Vitec fue uno de los motivos por los cuales la Vinculación Tecnológica tuvo un nuevo impulso con la transformación de la Oficina de Vinculación Tecnológica en Secretaría (Resolución N° 1946/2010). Esta jerarquización del área respondió a la necesidad de dar ponderar las actividades de transferencia y asistencia técnica. Específicamente, “era indispensable organizar y difundir la oferta tecnológica disponible e integrar y coordinar adecuadamente las áreas específicas y el personal formado que venía trabajando en la materia” (Informe autoevaluación UNR 2018, p. 43).

Un nuevo hito relacionado a la aparición en la agenda universitaria de los temas de vinculación tecnológica se sitúa en el año 2011, con la inauguración del Centro de Vinculación Universidad-Empresas V+, un espacio concebido conjuntamente por la Universidad Nacional de Rosario y la empresa tecnológica local KRETZ SA. Esta novedosa iniciativa formó parte de las acciones que implementó la empresa a partir de su participación en los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

El objetivo del Centro V+ fue promover y facilitar relaciones y actividades que:
(KRETZ, Informe de progreso 2011, p. 49)

- impulsen innovaciones o creación de nuevo conocimiento.
- ayuden a la creación de capacidades en empresas y formación de competencias en las personas.
- complementen el aprendizaje basado en la ciencia con el aprendizaje basado en la experiencia.

Específicamente, el acuerdo implicaba -a través de un convenio de comodato firmado por las partes- la cesión de una locación de la empresa para el funcionamiento del

27 Web RedVitec <http://www.redvitec.edu.ar/>

Centro, en la cual se dictó la especialización en innovación GTEC y funcionó durante algunos años la base operativa de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo y la Secretaría de Integración y Desarrollo Sociocomunitario.

Sin embargo, casi no se registran actividades de peso compartidas entre la Universidad y la empresa. En el 2015 la empresa alegó enfrentar problemas económicos, motivo que llevó a la Universidad a pagar un alquiler temporal por el uso de las instalaciones. Finalmente, el acuerdo se canceló en el 2016, y el Centro cesó su existencia como tal. La Secretaría se radicó en la sede de Gobierno de la UNR para su base administrativa, y algunas funciones se externalizaron en otras locaciones de la universidad.

Por otro lado, en el 2014 la Secretaría recibe por primera vez asignación presupuestaria. Se trató de un fondo de \$500.000 para un llamado a Proyectos de Vinculación Tecnológica. Dicha convocatoria se denominó “Vinculación Inclusiva” y en su primera edición se financiaron 21 proyectos, tomando como criterio que hubiera al menos un proyecto por unidad académica²⁸. La convocatoria se sostuvo y logró consolidarse a lo largo del tiempo, repitiendo una edición anual ininterrumpidamente durante el período en estudio.

Ese mismo año, además, con la llegada de nuevas autoridades al área se conforma un equipo y se empieza a trabajar en un borrador de reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica que es aprobado dos años después.

Por otra parte, en el 2016, se crea bajo dependencia de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo la “Cátedra Abierta para Emprendedores UNR Emprende”, ampliando el espectro de actividades que abarcaba dicha dependencia hasta

28 Este precepto no se sostuvo en las ediciones posteriores de la convocatoria. En su momento, se pensó como forma de generar incentivos en todas las unidades académicas de forma igualitaria, para llegar especialmente a las que no tenían tradición en la materia, y como estrategia para visibilizar la Vinculación Tecnológica. Pero luego se optó por concursar todos los proyectos en el mismo orden de mérito, independientemente de la unidad académica o perfil disciplinario del que provinieran.

el momento, en sintonía con la labor que venían haciendo las Universidades Nacionales en estos temas y con la galopante entrada en agenda mediática y gubernamental del tema.²⁹

Otro hito importante para el área es la aprobación, en el 2017, del reglamento de Propiedad Intelectual (Ordenanza 726). Ello brindó un marco de contención y estandarización para la gestión de registros que se venía realizando de modo incipiente. Este reglamento pretende así ser una plataforma para regular e incentivar que los agentes de la UNR realicen los trámites de inscripción frente a los diversos instrumentos de la Propiedad Intelectual garantizando la pertenencia institucional a la Universidad.

La SVTyDP también tiene a cargo el programa “Vincular Empleo”, que consta de un servicio de intermediación laboral gratuito para estudiantes y graduados/as de la UNR.

Línea histórica de la Vinculación Tecnológica en la UNR



En el ámbito de las Facultades, cada una de las unidades académicas cuenta con un área específica que gestiona las actividades de vinculación tecnológica, y que en la mayoría de los casos depende de la Secretaría de Extensión o de Ciencia y Tecnología. En apenas algunas de ellas aparece explicitada la vinculación tecnológica, como en el caso de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (Secretaría de Extensión y Vinculación) y de la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas (Dirección de Vinculación Tecnológica dependiente de la Secretaría de Extensión).

²⁹ El anuncio de la creación de la Cátedra, de hecho, se realizó en la apertura de la I Semana del Emprendedor Rosario, la edición local de un evento de matriz internacional. En el ámbito regional, la UTN Rosario y la UNL contaban ya con cátedras sobre emprendedorismo y otros dispositivos de promoción de estos perfiles. También se aprobó en el 2016 la Ley de Emprendedores y se crearon múltiples programas para impulsar este perfil productivo.

A modo de síntesis

En este capítulo nos propusimos sumergirnos en una descripción detallada de la organización universitaria. Entre los rasgos más salientes, podemos dar cuenta de la alta dispersión del poder y fragmentación institucional. Una metáfora que contribuye a ilustrar esta realidad es la Universidad como archipiélago, como un conjunto o conglomerado de islas que se distribuyen en proximidad. Ello nos enfrenta a una primera mirada sobre la complejidad de las Universidades como objeto de estudio.

En lo que concierne a la UNR, algunos detalles de su historia y de sus características permiten dar cuenta de una configuración distintiva, en la que las unidades académicas ostentan altos grados de autonomía respecto del gobierno central de la Universidad. Ello se explica en parte por la peculiar trayectoria histórica en la que las Facultades y escuelas Pre universitarias anteceden a la propia conformación de la Universidad Nacional de Rosario. Si bien estas marcas históricas no deben ser desdeñadas, es necesario también considerar que esta autonomía constituye una lógica política arraigada devenida en statu quo, de la cual muchos actores que forman parte de la UNR sacan provecho.

La aparición de la vinculación tecnológica dentro de la UNR fue un proceso sinuoso. Una primera etapa, previa a la conformación de la Oficina de Vinculación Tecnológica, en la que las acciones ocurrieron de manera más espasmódica y descoordinada. En ese momento, sólo algunas unidades académicas habían incorporado la práctica de brindar servicios a terceros y lo realizaban bajo sus propios procedimientos. En el marco de la Ley de innovación emergen en ese período las Unidades de Vinculación Tecnológica y proliferan así Fundaciones y Cooperadoras para dar soporte a la administración de fondos, aunque también en sintonía con el esquema descentralizado que caracteriza a la UNR.

Con la creación de la Oficina de Vinculación Tecnológica en el 2000, este tema se posiciona por primera vez en el organigrama institucional. Durante su primera década de existencia se ocupa de facilitar algunos registros de propiedad intelectual y cobija la

Especialización en Innovación y Vinculación Tecnológica (GTEC). Durante este período se conforma también la Red Vitec a escala nacional desde donde se impulsa el fortalecimiento de las áreas.

Por todo esto, podemos decir que la vinculación tecnológica en la UNR es un área de relativa juventud. Aunque ya detenta casi veinte años de existencia formal, -y algunos más como tema difuso- recién con la jerarquización del área como Secretaría adquiere un presupuesto propio y empieza a desarrollar un volumen de actividad como dependencia especializada.

Capítulo III

Posicionamientos en torno al Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica

“El inconveniente de estas digresiones narrativas, ocupados como hemos estado con las entrometidas divagaciones, es comprender, quizá demasiado tarde, que los acontecimientos no nos esperan, que apenas comenzamos a entender lo que está pasando, éstos, los acontecimientos, han seguido su marcha, y nosotros, en lugar de anunciar, como es la obligación elemental de los contadores de historias que saben su oficio, lo que sucede, nos tenemos que conformar con describir, contritos, lo que ya ha sucedido”

Saramago, Ensayo sobre la lucidez

3.1 Antecedentes e inicios de regulación de la vinculación tecnológica en la UNR

Como se señaló en apartados anteriores, en las últimas tres décadas se fue dando progresivamente la institucionalización de las actividades de vinculación tecnológica en las Universidades Nacionales. Para ello, se crearon distintas estructuras organizacionales e instrumentos legales para la formalización de ese vínculo, que, por cierto, existía *de hecho* con anterioridad, aunque de modo anárquico y difuso.

En el caso de la UNR, hay dos antecedentes en el plano normativo que buscaron ordenar las actividades que se llevaran a cabo en esa área. En su Estatuto, si bien la alusión a la vinculación tecnológica es bastante superficial, los artículos 111 y 112 refieren al *fondo de propio producido*, reconociendo que los recursos generados podrán ser usados

por las unidades académicas siempre y cuando los mismos sean movilizados por vía del presupuesto.

El otro antecedente es propiamente un modelo de reglamento de actividades de vinculación tecnológica. Consta en la resolución rectoral de la creación de la Oficina de Vinculación Tecnológica del año 2000 –instancia primigenia en el organigrama institucional dependiente de la Secretaría General de Rectorado- un anexo que buscó regular las Actividades de Vinculación Tecnológica. El mismo presentaba sucintamente algunas definiciones mínimas acerca de qué se consideraba como actividades de este tipo, así como el rol de la propia Oficina y una ecuación de distribución económica de los fondos generados por la prestación de servicios a terceros. Lo cierto es que esta normativa nunca fue reconocida por los actores institucionales, ni tratada en el Consejo Superior. Con la creación de la secretaría y jerarquización del área en 2010, se comienza a trabajar en un nuevo borrador de reglamento para ser consensuado en un nivel institucional de mayor alcance.

En el 2014, con la asignación de un presupuesto propio para la generación de una convocatoria de proyectos de vinculación tecnológica, la SVTyDP empieza a generar una estructura de gestión. Ello imprime una dinámica que permite visibilizar el área y tejer contactos más asiduos con las unidades académicas, a través del Consejo de Referentes de Vinculación Tecnológica, para el cual cada una de las facultades y escuelas superiores designó un/a representante.

En ese marco, se empieza a trabajar en un borrador de reglamentación. Una primera etapa exploratoria consistió en una tarea de recopilación, tanto de los antecedentes de la propia UNR como de otras Universidades Nacionales y de propuestas que circularon por la Red Vitec. A partir de estos insumos se redactó un primer proyecto para abrir la discusión con las partes en base a una propuesta concreta.

La identificación de la necesidad de contar con un reglamento que encuadrara las actividades de vinculación tecnológica fue casi exclusiva de la gestión del área. Es decir, la

problematización de la cuestión fue más una iniciativa de la Secretaría que una demanda fehaciente de otros actores institucionales internos. Según el secretario de vinculación Tecnológica,

“nunca fue un clamor por parte de las Unidades académicas. Mejor dicho, nunca hubo una iniciativa por parte del nivel central, o no lo había habido hasta este entonces, cuestión que la UNR se encontraba en mora con relación al resto de las Universidades Nacionales. Ahí no hay que ser muy ducho para imaginar que la zona gris que generaba la inexistencia de un reglamento de actividades de vinculación tecnológica les daba un grado de autonomía y de libertad absoluta para manejarse con criterios, yo diría, excesivamente discrecionales a cada una de las facultades.” (Entrevista – Secretario VTyDP)

Para las autoridades de la Secretaría, contar con un instrumento de regulación de las actividades era clave para poder posicionar el área como referencia tanto hacia adentro de la propia universidad como respecto del sector socio productivo. Desde el punto de vista de la gestión, por la alta dispersión de los vínculos -cada unidad académica establecía sus propios formatos para brindar servicios y realizar proyectos a terceros, en el mejor de los casos-, la propia Universidad desconocía con quiénes, a través de qué canal y con qué fin se estaba relacionando. Asimismo, no había registros agregados y centralizados de qué ingresos percibía la universidad por estos servicios. Esto afectaba igualmente la imagen de la universidad en el propio sistema universitario nacional. Si bien la UNR declaraba anualmente fondos en el ítem “propio producido”³⁰, no quedaban asentados dentro de esa fuente de los recursos provenientes de servicios a terceros.

A los fines de este trabajo, la apertura programática de esta fuente presupuestaria no pudo ser consultada³¹. Sin embargo, de los datos disponibles podemos inferir que, efectivamente, para el tamaño de la UNR y cotejando con otras universidades nacionales, los montos declarados resultan, cuanto menos, sorprendentemente bajos. El siguiente

30 El fondo 12 Recursos Propios se compone por los ingresos obtenidos en distintos ítems presupuestarios, por ejemplo, por fondos percibidos por alquileres, sellados, aranceles, entre otros. Recién en el 2017 se incluyen dentro de esta fuente presupuestaria los grupos correspondientes a actividades de vinculación tecnológica, dejando registrado por primera vez lo percibido en este concepto por la UNR.

31 Previo a la ordenanza 715, no existía registro sistemático de estos ingresos por servicios a terceros de modo particularizado.

cuadro es presentado sólo a título ilustrativo, considerando lo declarado por las Universidades Nacionales de mayor tamaño, a modo de atisbo de una comparación posible.

Cuadro 3. Recaudación de recursos propios según universidad. En pesos a valores corrientes. 2014

Institución	Recaudación de recursos propios
Universidad Nacional de Buenos Aires	1.975.938.874
Universidad Nacional de Córdoba	454.162.463
Universidad Nacional de Tucumán	237.845.678
Universidad Nacional de La Plata	204.183.099
Universidad Nacional del Litoral	178.771.953
Universidad Nacional de Cuyo	78.795.679
Universidad Nacional de Mar del Plata	34.379.684
Universidad Nacional de Rosario	28.636.656

Elaboración propia en base a información publicada en el Anuario de Estadísticas Universitarias 2014. Últimos datos disponibles.

Por otra parte, la Evaluación Externa de CONEAU también había advertido ciertas irregularidades en la materia. Según el informe realizado en 2009, “Se ha observado que no todas las Unidades Académicas tienen establecido requerimientos específicos para fiscalizar las actividades de Cooperadoras, Fundaciones o Asociaciones Civiles que recaudan a nombre de ellas [...] Ni la Universidad ni las Unidades Académicas vinculadas con estas Instituciones cuentan con la totalidad de la información sobre los registros contables utilizados por ellas.” (Informe Evaluación Externa UNR, p. 15 y 16)

Esto no significaba que la UNR no tenía vínculos con empresas u otros demandantes, sino que éstos no se registraban o quedaban asentados debidamente a nivel institucional. Esta falta ponía de manifiesto la ausencia de una mirada articulada e integral, que impedía a su vez diseñar una estrategia para definir cómo gestionar el vínculo Universidad – Sector productivo, no sólo en su aspecto funcional-administrativo, sino en su aspecto político: para qué promover ese relacionamiento, con qué sectores y cómo. Y menos aún, poder evaluar el desempeño de la Universidad en esa función. Es por ello que para la SVTyDP disponer de un instrumento normativo como el reglamento era de crucial importancia no sólo para poder posicionarse dentro de la universidad y ordenar la gestión interna, sino también para poder optimizar el vínculo con otros actores sociales.

Así, en abril de 2014 se ingresa la primera propuesta de reglamentación, dirigida al Consejo Superior. Según consta en sistema de gestión, el expediente fue remitido vía rectorado a este órgano de gobierno para su tratamiento. A fines de ese mismo mes, se solicita un informe a la Asesoría Jurídica, que nunca se expidió sobre el tema. En el expediente quedó registrado que, recién en julio de 2015 (más de un año más tarde), la comisión de Ciencia y Técnica del Consejo Superior incorpora el tema en su agenda. En septiembre de ese año solicita a las unidades académicas que envíen las reglamentaciones y resoluciones que tuvieran vigentes sobre vinculación tecnológica y servicios a terceros (Acta comisión CyT CS – 8 de septiembre 2015). La única respuesta registrada es la de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura, en la que se adjuntan las reglamentaciones propias sobre la materia, se hace énfasis en el convenio vigente con su propia Fundación y se recomienda invitar a participar de la discusión a Laboratorios, Centros, Institutos y Escuelas que vienen realizando tareas de vinculación tecnológica. No aparece en el expediente respuesta a este pedido, probablemente por la dificultad en garantizarlo logísticamente y por los tiempos que implicaría recoger todas las respuestas³².

Paralelamente al trámite en el Consejo Superior, durante el año 2014 y 2015 se aborda el borrador del reglamento en las diversas reuniones del Consejo de Referentes de Vinculación Tecnológica. Desde las autoridades de la SVTyDP se reconoce así una doble vía para el tratamiento del reglamento: discusiones de índole técnica, referidas al contenido de la normativa, y sostenidas principalmente con los futuros implementadores; y discusiones de índole política, mantenidas sobre finales del año 2015 y principios del 2016 con decanos y otras autoridades universitarias, con el fin de habilitar su aprobación en el pleno del Consejo. De estas negociaciones resulta un nuevo borrador, que es anexado al expediente en febrero del 2016. Finalmente, unas semanas más tarde, la Comisión de

32 Consultados sobre este aspecto, algunos de los actores entrevistados insinuaron que este pedido podría leerse como una estrategia de dilación en el tratamiento del proyecto.

Ciencia y Tecnología acuerda cambios en el articulado sobre la última versión presentada y sugiere la aprobación en el pleno del Consejo Superior. Esas modificaciones fueron el resultado de los intercambios y revisiones sostenidos y apuntaron, principalmente, a los siguientes ejes:

Requisitos de los convenios sobre confidencialidad y Propiedad Intelectual: el primer borrador daba por sentado el carácter público de los trabajos realizados, a menos que se explicitara el resguardo. En la versión final, los convenios deben aclarar expresamente cómo ha sido acordada la confidencialidad. Por otra parte, en el reglamento aprobado se estipula como requerimiento la inclusión de cláusulas sobre Propiedad Intelectual, es decir, sobre la participación de la universidad en cualquier beneficio resultante. Asimismo, si hubiera bienes físicos o instalaciones generados a partir del trabajo a terceros, también debe quedar especificada la propiedad definitiva una vez terminado el convenio. Estos aspectos no estaban plasmados en el primer borrador.

Participación de las administradoras de fondos: en el primer borrador no se incluían los gastos por administración, dado que no se contemplaba la participación de un tercero (UVT) en la administración de los fondos. En ese sentido, la inclusión del artículo 20 prevé, con la debida autorización previa, la relación con administradoras de fondos sin fines de lucro para la prestación de los servicios a terceros. Asimismo, se fija un tope en el porcentaje de cobro por ese ítem.

Utilización de los fondos: el primer borrador de la normativa preveía dos destinos para los fondos generados a partir de actividades de vinculación tecnológica: un Programa de Promoción de la Investigación Científica, que estaría a cargo del Consejo de Investigaciones de la UNR (CIUNR) y un Programa de Fomento de la Vinculación Tecnológica, monitoreado por la SVTyDP, ambos reglados por el Consejo Superior. En el artículo definitivo, el primer Fondo fue modificado por el “Programa de Promoción de la Investigación Aplicada”, quedando sólo a cargo del Consejo Superior la determinación de su modalidad de implementación.

Estos puntos condensan, a primera vista, los principales conflictos en torno al reglamento de actividades de vinculación tecnológica. En particular, la participación de administradoras de fondos y el destino final del propio producido fueron, como se verá más adelante, los puntos más controversiales y que, por distintos motivos según cada uno de los actores, generaron mayor resistencia en esta primera etapa.

Finalmente, en la primera sesión del año 2016 el reglamento de actividades de vinculación tecnológica es aprobado por unanimidad por el Consejo Superior, resultando en la Ordenanza N° 715.

En esta primera etapa del proceso, hubo una amplia gama de actores involucrados directa e indirectamente en el tratamiento del borrador de reglamento. A continuación, se presenta la reconstrucción de esa trama de actores para la fase de definición de la norma.

Cuadro 4. Mapa de actores inicial

Rectorado	Unidades Académicas	Externos
<ul style="list-style-type: none"> •Rector •Secretaría Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo •Asesoría Jurídica •Secretaría de Economía y Finanzas •Auditoría Interna •CIUNR 	<ul style="list-style-type: none"> •Decanos/as (12 Facultades) •Referentes de Vinculación Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> •Fundaciones y Cooperadoras •Colegios profesionales •AGN •SPU •CONEAU •CONICET •Empresas

En primer lugar, el Consejo de Referentes fue el ámbito inicial de puesta en agenda del tema. En las reuniones periódicas sostenidas siempre aparecía en los tópicos del día, aunque con un tratamiento superficial. Si bien el Consejo de Referentes de Vinculación Tecnológica no puede ser concebido como un actor en sí mismo –dado que está compuesto por múltiples representantes, que a su vez son portadores de motivaciones e intereses disímiles-, fue el primer espacio de discusión de la norma, y un dispositivo a través del cual se canalizaron algunas demandas. Sin embargo, la valoración de este consejo es

matizada por los actores consultados. En particular, los informantes coincidieron en el alto grado de dispersión y heterogeneidad en la participación. Apenas dos o tres representantes de las unidades académicas estuvieron verdaderamente comprometidos con la revisión del documento y generaron aportes. Se trata de los referentes de las unidades académicas con mayor experiencia en el tema y cuyos intereses se verían más afectados.

Otro de los actores que aparece involucrado es la Asesoría Jurídica. En este caso, se trata de un actor que ejerce un poder de veto. Según consta en el expediente, el borrador del reglamento ingresa a la Asesoría Jurídica en abril del 2014 y no hay dictamen por parte de esta dependencia. Recién en julio del año siguiente se reactiva el movimiento, tras más de un año de inactividad, siendo derivado a la Comisión de Ciencia y Técnica del Consejo Superior. Consultado acerca de ese impasse, desde la SVTyDP consideraron que esa omisión estuvo relacionada no tanto con intereses directos de esa dependencia en desalentar el tratamiento del reglamento, sino por presiones de otras partes (unidades académicas y fundaciones) que buscaban que esta norma no prosperase. Este actor vuelve a aparecer con cierta resistencia en la etapa de implementación del reglamento.

Las administradoras de fondos (principalmente Fundaciones y cooperadoras de las facultades) son actores que, si bien no participaron directamente en las mesas de negociación, fueron sin dudas parte interesada en el proceso. Sus intereses son trasladados a la arena de discusión principalmente por las propias facultades, dado el estrecho vínculo que sostienen entre sí. Esta relación, sin embargo, presenta sus matices. Por un lado, las administradoras de fondos se convirtieron en un instrumento importante de las unidades académicas, principalmente en la gestión de financiamiento externo para proyectos. Para las facultades con amplia trayectoria en servicios a terceros, las Fundaciones y cooperadoras -especialmente las primeras- garantizaron durante mucho tiempo la agilidad en el circuito financiero y el soporte administrativo. Por algunos actores son visualizadas como un “brazo ejecutor” que permite cierta plasticidad a la hora de

ejecutar proyectos. De hecho, a pesar de ser personas jurídicas separadas, muchas Fundaciones están situadas en las propias locaciones de las facultades -es decir, comparten el espacio físico con otras tareas de las unidades académicas- y parte de su planta de empleados es mantenida desde universidad. Con los ingresos por ellas gestionados, las facultades contaban con fondos adicionales para sostener las actividades que, hasta la sanción del reglamento, eran usados discrecionalmente. Pero, por otro lado, es necesario no perder de vista que, al ser organismos que latén a la par de la vida institucional de las facultades pero que poseen una estructura jurídica diferenciada, también tienen su margen de poder. No siempre las Fundaciones están alineadas con la conducción de las facultades y ello puede generar un espacio de fricción. Asimismo, como organismos vinculados con las unidades académicas pero a la vez externos, las Fundaciones también presentan cierta autonomía respecto de sus intereses propios, o pueden incluso vehiculizar las ambiciones de otros actores:

"... (la) Fundación, que lo que hacía era traer al mundo empresario, acercarlo a la universidad, eso genera problemas también. El mundo empresario tiene su ideología, en este país además, muy particular. Yo tuve el festejo de los 50 años de la facultad, y ese mundo empresario que colabora con la fundación quiso que le haga un homenaje al primer decano de la facultad. 50 años, el año pasado, estaba el gobierno de Onganía, y el señor que estuvo ahí, fue el mismo señor, que un año antes había ocurrido en la noche de los bastones largos y nos habían reventado en la universidad. Yo no le iba a hacer un homenaje a ese tipo. [...] Entonces esas ventajas que tiene ese mundo, también, si no generás algo, ellos te dirigen la facultad, y eso no lo podemos permitir. Todo lo que da ventajas también genera amenazas, y la política es ese juego." (Decano/a, UA 3)

Así, las administradoras de fondos también generan ciertas tensiones en las unidades académicas. No representan meramente una manera de adquirir y gestionar fondos externos, sino también un canal de comunicación con otros actores sociales, o en algunos casos y en sentido inverso, un instrumento de influencia de esos actores sobre ciertos recursos que representa la Universidad (como acceso al conocimiento, pero

también veto al desarrollo de ciertas líneas de investigación, a la definición de agendas, de perfiles de graduados, etc).³³

Por otra parte, en términos de su funcionamiento, las administradoras de fondos también generan algunas prácticas que pueden colisionar o ir en detrimento de los modos de regulación y gobierno de la vida universitaria:

“Muchos de nuestros investigadores se acercaban a la Fundación, y querían hacer una incubadora de empresas allí, querían armar estructuras que no tienen el control del Consejo Directivo de la Facultad. No puedo permitir eso, ahí estaba el curro. Entonces para solucionar eso necesitás de la vinculación tecnológica. Porque me da la cobertura para decir “hasta acá señores, porque la Universidad es la que controla”” (Decano/a, UA 3)

El vínculo entre Facultades y administradoras de fondos replica el esquema de profunda descentralización que caracteriza a la UNR. Hay al menos tres fundaciones³⁴ (Fundación Facultad Ingeniería³⁵, Fundación Ciencias Agrarias y Fundación Facultad de Medicina) y un número mayor de cooperadoras -no todas registradas como UVT-: (Asociación Cooperadora Facultad Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR, Cooperadora “José Pedroni” de la Facultad de Humanidades y Artes, Asociación cooperadora de la facultad de Ciencias Bioquímicas de la UNR, cooperadora Ciencias Agrarias, Asociación Cooperadora Facultad de Ciencias Médicas, COFADE Asociación Cooperadora Facultad de Derecho, Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Veterinarias y de la Escuela Agrotécnica Libertador General San Martín “Complejo Agropecuario Casilda”, Asociación Cooperadora del Instituto Politécnico Superior General San Martín, Asociación Cooperadora Escuela Superior de Comercio “Libertador General San Martín” y Asociación Cooperadora Facultad de odontología). Es decir que, a excepción

33 A modo de ejemplo, podemos mencionar que forman parte de la conducción de la Fundación de Cs Médicas uno de los representantes del mayor grupo privado de salud de la ciudad. En el caso de la Fundación Ciencias Agrarias, conforman su Consejo de Administración autoridades de la Facultad y empresarios de la zona, y cuenta con el padrinazgo de la Bolsa de Comercio de Rosario. Asimismo, las Fundaciones suelen estar muy ligadas con los Colegios Profesionales.

34 También merecen ser mencionadas la Fundación del instituto de biología molecular y celular de Rosario (Fundación IBR) y Roscytec, la UVT vinculada al Centro científico Tecnológico Conicet Rosario, si bien no están directamente vinculadas a las facultades hay relaciones con estos organismos.

35 Una de las primeras del país, creada en 1982.

de unas pocas unidades académicas, la mayoría posee su propia cooperadora o fundación, y dos (Ciencias Agrarias y Ciencias Médicas) cuentan con ambas figuras.

En general, las Fundaciones desarrollan estructuras más complejas con capacidad de gestión de proyectos y las Cooperadoras suelen abocarse al cobro de cursos y posgrados. Ambas tienen una activa participación en la vida institucional de las facultades y escuelas universitarias, especialmente en lo referente a mantenimiento y reformas edilicias, compra de equipamiento y otros recursos para actividades académicas. Este protagonismo también las convierte en ámbitos de disputa por su conducción.

Sin embargo, no todas las administradoras de fondos (sean éstas Fundaciones o Asociaciones cooperadoras) están registradas como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), figura instaurada por la Ley de Innovación como interfaz para unir al sistema científico tecnológico con el sector productivo. Hay 7 entidades registradas vinculadas a la UNR, incluyendo a la propia Universidad. La diferencia entre una organización administradora de fondos y una UVT es, desde el punto de vista formal, su inscripción frente a la autoridad de aplicación de la Ley de Innovación, que es la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT). Pero desde el punto de vista operativo, las UVT tienen funciones más complejas, que implican además de la gestión de fondos, “la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica. La ley establece además que esta organización representa el núcleo fundamental del sistema, aportando su estructura técnica y jurídica para facilitar la gestión, organización y gerenciamiento de proyectos. Puede estar o no relacionado con un organismo público” (art. 3 inc. D Ley 23.877).

Por último, también existe la Fundación UNR, creada en 1992 y habilitada como UVT. Posee un gerente y varios decanos forman parte de su Consejo de Administración, todos ellos designados por el rector en el mismo período de su mandato. Entre los miembros del Consejo se define un Presidente y un Vicepresidente. No obstante ser esta Fundación una UVT íntimamente ligada a la UNR, no es percibida como un actor crucial

para la vinculación tecnológica, ni estuvo involucrada directamente en la discusión del reglamento:

“[la Fundación UNR] debería ser un actor importante en esta cuestiones, y que desgraciadamente, y esto lo digo en tono personal, me parece que no lo es, me parece que no está a la altura de las circunstancias y que no lo ha estado durante algún tiempo y que tal vez eso explique por qué en todo este período se desarrollaron otras fundaciones, otras unidades de vinculación tecnológicas en las facultades e institutos, que decidieron administrar sus propios producidos a través de otros organismos” (Decano Serra, pág. 33 y 34, acta 620 CS – Discusión Reglamento)

“Y eso es otro problema: en el auge de la vinculación tenemos cantidad de sub estructuras vinculadoras, cuando en realidad para toda la ciudad, una que sea grande, que funcione bien sería lo ideal. De las fundaciones, si vos tuvieras la de Conicet, la de universidad... No tiene sentido que las facultades tengan fundaciones, que los institutos tengan fundaciones. Pero bueno este desmembramiento institucional de la UNR permea todo.” (Decano/a, UA 1)

Las administradoras de fondos entonces fueron parte interesada en la discusión, dado que en el primer borrador se omitía directamente su participación, dejando toda la tarea de gestión de los fondos en la propia Universidad. Ello hubiera prácticamente anulado el funcionamiento de estas entidades, que se sostienen en gran medida con los porcentajes que obtienen por la gestión de proyectos.

Las facultades, en las figuras de sus decanos/as, también forman parte de la nómina de actores –en este caso, protagónicos- en el tratamiento del reglamento. Como se advirtió más arriba, las negociaciones principales se dieron en la mesa con los decanos. Se trata de los actores políticos por excelencia, por varios motivos. En primer lugar, en el marco de la fuerte descentralización que caracteriza a la UNR, las facultades tienen amplio margen de autonomía. En relación al gobierno universitario, el ordenamiento de los votos en el Consejo Superior obedece, en gran medida, a la pertenencia por facultad.

Finalmente, en la especificidad del área de vinculación tecnológica, las Facultades son el ámbito de acción. En ellas se encuentran las unidades ejecutoras que prestan el

servicio, por lo cual tienen mucho poder sobre la actividad y el vínculo directo con el comitente, de modo que su compromiso y anuencia en la formulación del reglamento era indispensable para garantizar su viabilidad.

Otra evidencia del protagonismo de los decanos en la discusión sobre el Reglamento es su preeminencia en la lista de oradores en el contrapunto ocurrido en la sesión en la finalmente se sancionó esta normativa. Revisando las actas en Consejo Superior, no hay intervención de consejeros de otros claustros. Solo se registra la participación de Decanos y representantes de distintas dependencias del rectorado.

De todas formas, sobre las Facultades cabe decir que el posicionamiento no fue unívoco. Las motivaciones de cada una de ellas fueron dispares, por lo cual no actuaron en bloque en relación al tratamiento del reglamento, sino más bien por afinidad de intereses. Hay un sesgo disciplinario, entre las facultades con un perfil más tecnológico y que tienen mayor trayectoria en actividades de vinculación: Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura, Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas y Facultad de Ciencias Agrarias. Estas tres unidades académicas registraron la mayor participación según los documentos y fuentes consultadas, y ello se debe a que veían en el reglamento un espacio de disputa. Sin embargo, estas tres facultades tuvieron miradas disímiles entre el posicionamiento intrínsecamente adverso o favorable a la norma, a matices variables de resistencia/apoyo.

Un segundo grupo de Facultades con antecedentes, pero no tan involucrado en la discusión del tema lo constituyen las Facultades de Ciencias Veterinarias, Arquitectura Planeamiento y Diseño, Ciencias Médicas y Odontología. En este grupo también pueden incluirse dos escuelas pre universitarias, el Instituto Politécnico Superior y la Escuela Agrotécnica. Un tercer grupo de Facultades más ligadas a las ciencias sociales y humanas, entre las que se encuentra la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, -que tiene bastante trabajo realizado en materia de servicios a terceros-, y dos unidades académicas que de alguna u otra manera tuvieron cierta participación en la discusión: la Facultad de

Ciencia Política y Relaciones Internacionales y la Facultad de Humanidades y Artes. Finalmente, un último grupo que no tuvo prácticamente visibilidad en el debate o fue mencionada por los actores entrevistados respecto de su posicionamiento. Se trata de la Facultad de Derecho, Facultad de Psicología y Escuela Superior de Comercio.

El rector también tuvo un peso relevante en la aprobación del reglamento. En su discurso de asunción en agosto de 2015, la vinculación tecnológica apareció entre los principales ejes de su gestión: *“Estamos en un lugar de enorme potencial innovador. Debemos redoblar los esfuerzos y trabajar por un mayor protagonismo de la UNR en la región. Y para ello nos proponemos extender y profundizar las experiencias de vinculación tecnológica con el medio local a través de la innovación”* (elciudadanoweb, 6 agosto 2015). En enero de 2016 participó de una reunión en la que se perfiló la versión final del reglamento, dando el visto bueno, y luego alentando su tratamiento en el pleno del Consejo Superior.

Finalmente, la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, como principal impulsora del nuevo reglamento. Con escasa trayectoria institucional, la Secretaría estaba, en términos políticos, en una situación poco favorable. Por un lado, de reciente formación, no tenía aún el ejercicio administrativo. Al estar situada en una locación externa a la Sede de Gobierno de la UNR, ni siquiera contaba con acceso directo al sistema de seguimiento de expedientes. Por otra parte, tampoco tenía incidencia directa sobre votos en el Consejo Superior.

El Consejo de Investigaciones de la UNR (CIUNR) también fue un actor involucrado parcialmente, aunque tampoco participó de la discusión de modo directo. Fue incluido en el primer borrador como parte activa en la definición de la implementación de parte de los fondos, pero en la versión final queda sólo a consideración del Consejo Superior la instrumentación de ese porcentaje del propio producido. Esta exclusión se explica por discusiones mantenidas en el ámbito del Consejo de Referentes de la Vinculación Tecnológica, en el cual se consideró apropiado que los fondos generados por actividades

de vinculación tecnológica fueran empleados para sostener esa área, dado que ya existían otras líneas de financiamiento para proyectos de perfil netamente investigativos.

En relación a ello, desde el CIUNR se explicitó la posición adoptada en el debate del reglamento:

“En un principio en el Artículo 25 figuraba o estaba incorporado en esa toma de decisión política respecto de este fondo de promoción el Consejo de Investigaciones, en una versión posterior se retiró la mención al Consejo de Investigaciones y quedó exclusivamente la Secretaría de Vinculación Tecnológica, [...] en ese sentido me parece que tanto la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad, como el Consejo de Investigaciones deben participar activamente en la discusión respecto de los destinos de estos fondos para que el sistema no se distorsione y dado los escasos fondos que tenemos para que el conjunto del sistema, incluida la investigación básica, que en el conjunto de los proyectos sigue siendo minoritaria” (Autoridad del CIUNR pág.30 Acta 620 del CS – Discusión Reglamento)

Una vez que el reglamento supera la instancia de comisiones y llega al pleno del Consejo Superior, se reconfigura el escenario. Con los consensos alcanzados para la aprobación de la norma, el problema se transforma y, ya definidos los alcances de la misma, aparecen cuestiones relativas a la implementación. En la sesión del 8 de marzo de 2016, la principal preocupación giró en torno a la efectiva vigencia el reglamento. Ello, principalmente por dos motivos: en primer lugar, por la adecuación de los procedimientos ya existentes:

“La pregunta mía viene en relación a la aplicación de este reglamento, sé que ha sido discutido ampliamente, vuelvo a repetir la preocupación es cuándo este reglamento entra en vigencia, porque nosotros que tenemos bastante trabajo, y sobre todo trabajos y servicios rutinarios, tenemos que en cierta medida adaptar algunos de los procedimientos, tal cual, a lo que nos está pidiendo este reglamento, incluso hay varios lugares donde habla de adecuar procedimientos anteriores, o reglamentar modalidades de su ejecución” (Decana Garibay, pág. 31 y 32 acta 620 CS - Discusión Reglamento)

En segundo lugar, porque el plazo de adecuación también habilita una zona gris en la cual se admite cierto grado de discrecionalidad, para lo cual es dable pensar que muchos actores estuvieran interesados en dilatar al máximo posible la efectiva vigencia de la norma.

La inquietud acerca de los tiempos de vigencia está relacionada al campo de la implementación. La “distancia” entre la letra del reglamento y su instrumentación abre un nuevo espacio de definiciones, en el que los actores buscan imponer sus lógicas e intereses según su conveniencia. En ese sentido, la contienda política no se agota sólo en las determinaciones de los lineamientos “macro” para la regulación de las actividades de vinculación tecnológica, sino que se reconvierte en la etapa de instrumentación, en la que aparecen nuevos posicionamientos e incluso se modifica el mapa de actores.

En esta primera etapa, que cronológicamente transcurre entre los años 2014-2016, las principales tensiones se dieron en torno a las definiciones de la normativa. Por una parte, un grupo de actores que pretendía que la norma no fuera sancionada, o al menos, utiliza recursos (activamente o por omisión) para su demora. Entre ellos pueden mencionarse algunas unidades académicas y la Asesoría Jurídica, y las jugadas variaron en un repertorio que osciló desde la inmovilización del expediente hasta la postergación de su tratamiento. Algunos testimonios explican esta situación del siguiente modo:

“Este expediente va a hacer dos años que llegó por primera vez, tuvo discusión en la comisión, se hizo, digamos, se mandaron a las distintas unidades preguntando por la acreditación que tenía en cuanto a la vinculación tecnológica, para compatibilizar y ver en qué medida se contemplaba lo que ya se estaba haciendo y como se podía armonizar todo, un poco por eso fue el retraso en el despacho digamos, algunas unidades contestaron, otras no, se les volvió a pedir información, bueno y en definitiva la versión original se fue adecuando un poco para contemplar las actividades, fundamentalmente las actividades regulares con el formato” (Consejero Superior miembro Comisión CyT pág. 29 Acta 620 CS – Discusión Reglamento)

“somos una Universidad proclive a un exceso de fragmentación en algunas aéreas, y ésta es una, y esto es un proceso que como recordaba recién la comisión tiene un debate de un par de años, período que por un lado, es personal puedo decir o justificado, pero que también refleja esa tendencia, esa dificultad a converger en algunas áreas y en particular en esta” (Rector, pág. 36 Acta 620 CS – Discusión Reglamento)

“Y siempre la lógica es más o menos la misma: los que no quieren que se haga van dilatando el tema y van aportando cada tanto como para decir “no nos borramos”, pero siempre con la esperanza de que no se termine aprobando porque la vida universitaria misma es que todo siga en statu quo. Y acá fue tal la insistencia, más que nada del Secretario, y con un apoyo que después vino con el nuevo rector, que terminó saliendo y a muchos los agarró de sorpresa y se dan cuenta de lo que era, y ahí recién creo yo, porque muchos decanos ni leen lo que sus enviados a las reuniones estaban trabajando. Esa es una opinión mía, pero bueno, incluso hubo comentarios en off de algunos decanos que dijeron “no leímos lo que votamos”. (Entrevista miembro SVTyDP)

Por otra parte, otro conjunto de actores que demuestran más afinidad con el Reglamento, que mantiene la discusión en comisión de Consejo Superior o incluso participa directamente en la redacción y corrección del borrador.

Finalmente, un tercer grupo que no interviene activamente, es decir que no toma posición. Esta indiferencia puede ser “táctica” o por “desatención” (Matus, 2015). La primera implica una simulación contingente de la verdadera posición (positiva o negativa) bajo la máscara de la indiferencia hasta el momento que se considere oportuno. La segunda refiere a los casos en los que los actores no asumen una posición favorable o desfavorable frente a una operación porque ella no ha entrado en su foco de atención.

Respecto de los perfiles de los actores involucrados, cabe señalar también la ausencia de ciertos grupos universitarios en la discusión de esta temática en particular. Ni los docentes, ni estudiantes, en sus representaciones gremiales, aparecen participando activamente de la discusión. De la búsqueda de antecedentes surge que en el año 2013 la Asociación Gremial de Docentes e Investigadores de la UNR (COAD), en ocasión de la

denuncia de supuestas irregularidades en el funcionamiento de la Asociación Cooperadora Facultad de Ciencias Veterinarias y Escuela Agrotécnica "Complejo Agropecuario Casilda", advierte sobre la necesidad de reformar el estatuto universitario para incorporar los fondos del propio producido al presupuesto universitario y que de esta forma fueran administrados por los órganos de co-gobierno (los consejos directivos o el consejo superior, según correspondiera). Según consta en una nota publicada en su portal, dicha entidad había elevado en 2007 una propuesta de reforma del estatuto que había sido evadida por la gestión de ese momento. En relación a ello, la COAD aseguraba que:

“Los “Propios producidos” y las Asociaciones Civiles al interior de la institución universitaria son un hijo directo de las reformas neoliberales implementadas durante los años noventa y que ninguna autoridad universitaria quiso modificar. [...] Esta propuesta de reforma se sustenta en la convicción de que es en los órganos de co-gobierno donde deben debatirse y resolverse las cuestiones sustanciales de la vida universitaria, tales como la administración de los fondos generados con el patrimonio público de la Universidad. Esta convicción claramente colisiona con intereses enquistados que pretenden utilizar el patrimonio de la Universidad Pública (desde sus instalaciones “físicas” a su bien máspreciado: los saberes) para realizar negocios privados y nutrir a los aparatos partidarios.”³⁶

La propuesta de reforma del artículo 111 del Estatuto, además de fijar el tratamiento del propio producido por presupuesto, prohibía la intermediación de entidades no pertenecientes a la Universidad en la recaudación de fondos. En esencia, era un planteo similar al del primer borrador de Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica, en uno de los puntos que causó mayor resistencia. Sin embargo, al menos públicamente la COAD no tomó partido en la discusión de la normativa³⁷.

36 <http://www.coad.org.ar/paginas-73-IRREGULARIDADES.EN.LA.ASOIACI%C3%93N.COOPERADORA.FAC.DE.CS.VETERINARIAS.Y.ESC.AGROT%C3%89CNICA>

37 Según consta en actas, en la sesión en la que se aprueba el reglamento estaba presente la máxima representación del gremio pero no intervino en el debate sobre este tema en particular. Tampoco en el expediente aparece algún tipo de mención y/o intervención de esta entidad.

El claustro estudiantil tampoco, al menos en posicionamientos públicos de Centros de Estudiantes o de la Federación Universitaria de Rosario (FUR), hace alusión a alguna participación o emite algún comunicado oficial sobre esta discusión.

En relación a los/as graduados/as, que también forman parte de la vida universitaria a través de su representación, tampoco se encontró un pronunciamiento al respecto. Sin embargo, podría pensarse que fueron indirectamente contemplados en la discusión por algunas unidades académicas y actores que mencionaron la importancia de los Colegios profesionales (se desarrollará este argumento más adelante).

Finalmente, dada la naturaleza de las Actividades de Vinculación Tecnológica que implican el trabajo asiduo con organizaciones externas, cabe mencionar que tampoco hubo en la discusión participación de las gremiales empresarias o sindicales, u otro tipo de representación del sector socio-productivo. Empero, esto sólo podría haber sido a título consultivo, sino hubiera sido percibido como vulneración de la autonomía universitaria.

De esta primera crónica de la discusión del reglamento y su aprobación, podemos reelaborar el mapa de actores en un sentido más detallado, considerando aquellos que tuvieron mayor protagonismo en la discusión y definición. A diferencia del primer listado, en el siguiente cuadro aparecen los actores *deflactados* según su grado de importancia. Esta segunda versión presenta un mapa más detallado, en el que se identifican los actores ya no sólo en sus roles, sino según la relevancia de su participación en el proceso.

Cuadro 5. Mapa de actores protagonistas

Rectorado	Unidades Académicas	Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Secretaría Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo • Asesoría Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Decanos/as • Facultad Ciencias Agrarias • Facultad Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas • Facultad Ciencias Económicas y Estadísticas • Facultad Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura • Facultad Ciencia Política y Relaciones Internacionales • Facultad de Humanidades y Artes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones y Cooperadoras • Colegios profesionales

3.2 Implementación del reglamento

Con el reglamento aprobado, ocurre un reposicionamiento de los actores y emergen nuevos ámbitos de controversia. La sanción de la norma no se convirtió en un mero horizonte de referencia para la acción ni la culminación de un conflicto político. Por el contrario, abrió un nuevo escenario de incertidumbre y negociación. Si bien la Ordenanza fue sancionada con unanimidad de votos a favor, ello no se tradujo en una adopción inmediata del reglamento. La primera reunión del Consejo de Referentes posterior a la aprobación, en la que se discutirían los procedimientos para la efectiva implementación de la normativa, contó con la presencia de un decano y secretarios de Economía y Finanzas de las unidades académicas. Ese primer encuentro resultó en un clima de mucha tensión. De cierto modo, el conflicto que no pudo explicitarse en un ámbito público como el Consejo Superior, estalló apenas unas semanas después. En esa reunión se generó un contrapunto acalorado entre miembros de la SVTyDP y autoridades de las unidades académicas.

“La primera reunión donde se tratan aspectos de la implementación del reglamento provocó algunos cortocircuitos, porque cuando llegó a conocimiento de los terceros involucrados en la ordenanza, -las cooperadoras y fundaciones-, generó cierto resquemor, veían que ya no iban a tener el margen de maniobra con el que se manejaban tanto desde el punto de vista financiero de la rendición y como del manejo de la información.” (Entrevista Secretario VTyDP)

Para explicar esta distancia entre la aprobación por unanimidad en el Consejo Superior y el posterior conflicto desatado, referentes de la SVTyDP remarcaron la conjunción de dos motivos: por un lado, que no había habido un conocimiento cabal sobre los cambios que implicaba la norma, y por otro, la dificultad en posicionarse públicamente de forma adversa a la reglamentación:

“Pero en función de lo que fue la realidad inmediata a la vigencia de la ordenanza 715 que fue el 8 de marzo de 2016, nos demuestra de que quizás no había un adecuado mecanismo de diálogo entre los referentes y sus respectivas autoridades. En definitiva, muchos barajaron el argumento de que, bueno, de que no conocían en esencia lo que habían votado”. (Entrevista Secretario VTyDP)

“Y hay muchas votaciones donde vos para votar en contra o abstenerse tenés que fundamentar. Y como muchos no habían leído nada, no sabían lo que estaban votando, y para no quedar mal con el resto, se aprueba y después... porque consta en actas, muchos dijeron “bueno después podemos ir viendo sobre la marcha cómo lo implementamos”.
(Entrevista miembro SVTyDP)

Este señalamiento acerca del supuesto desconocimiento de la norma que se estaba aprobando estuvo ligado también con la dinámica de gobernabilidad de la Universidad. Uno de los informantes aseveró:

“... no se discute. el Consejo Superior de alguna manera, y las comisiones, han renegado de las discusiones abiertas. Hay una dinámica institucional de que las cosas llegan poco discutidas.”
(Entrevista decano/a, UA1)

Lo cierto es que con la vigencia de la Ordenanza 715, fue necesario instrumentar una serie de acciones para garantizar su implementación. Esta etapa -aún abierta- dio lugar a nuevas cuestiones o problemas percibidos por los actores. En primer lugar, la definición y diseño de los procedimientos acordes con la letra de la normativa. El reglamento prevé dos formatos, según la actividad de que se trate: los convenios y las órdenes de trabajo.

En relación a los convenios, según versa el artículo 9 del reglamento, los trámites relativos a vinculación tecnológica serían tratados con carácter expeditivo. Para ello se elaboró un manual de procedimientos y se generó una etiqueta especial para los convenios de vinculación tecnológica de modo que sean fácilmente reconocibles y puedan adquirir un tratamiento diferenciado en el circuito administrativo. También se diseñó el camino interno que deben recorrer los expedientes hasta llegar a la firma del rector, lo que supuso definir qué dependencias estarían involucradas en la operación³⁸.

Para los servicios efectuados a través de convenio específico, el procedimiento implica la intervención de las siguientes reparticiones universitarias: la Unidad Ejecutora (UE), quien efectivamente presta el servicio, en contacto directo con el comitente; la Sede del Servicio (la Unidad académica donde está radicado, SS), que asiste en la gestión

38 Ver ANEXO III con el diagrama de procedimiento

administrativa a la UE y presta los avales para la realización de las actividades además de brindar respaldo administrativo y colaborar en el registro; la Mesa de Entradas de Sede de Gobierno UNR, que recibe la documentación a efectos de formalizar expediente y dotar al trámite de carácter oficial; la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo actúa en diferentes momentos del convenio (promueve y asiste en las negociaciones previas entre las partes, conecta la demanda de contrapartes con los respectivos grupos que posean capacidades universitarias requeridas, eleva el convenio confeccionado a la firma del rector y monitorea el cumplimiento de las actividades comprometidas); la Secretaría de Economía y Finanzas, toma conocimiento de la distribución de costos e ingresos especificados en cada convenio y participa en coordinación con la SVTyDP y las SS en la información que se introduce al sistema informático del procedimiento de vinculación; y la Asesoría Jurídica brinda el dictamen a los fines de dar seguridad legal y proceder así a la firma del rector.

Las Órdenes de Trabajo (OT), por otra parte, suponen actividades rutinarias y de menor complejidad, por lo cual son gestionadas directamente por las unidades académicas (unidades ejecutoras y sedes del servicio). Eventualmente, participan las administradoras de fondos si es que la gestión financiera no recaerá en UNR. El reglamento estipula que las OT deben ser informadas y rendidas anualmente.

Así, mientras los convenios implican una carga administrativa importante, con la participación de distintas dependencias de la Universidad, las OT dependen sólo de la unidad académica en términos operativos. Si bien el reglamento dirime qué actividades rigen cada una de estas figuras, las OT implican un mayor grado de autonomía de los actores y son muchas veces utilizadas como vía de elusión del trámite administrativo, como se verá más adelante.

Durante los primeros meses de vigencia del reglamento, desde la SVTyDP se inició un proceso de sensibilización y difusión de la nueva normativa. No sólo se notificó oficialmente a las unidades académicas, sino también en cada actividad de la Secretaría

(por ejemplo, difusión de convocatorias a proyectos, reuniones con directores de líneas de vinculación vigentes, encuentros con entidades del sector productivo) se informó sobre su existencia y los procedimientos que de ella se desprenden. La lectura fue que los canales institucionales tradicionales no eran suficientes para dar a conocer el reglamento entre todos los actores involucrados, por lo cual era necesario buscar otras estrategias de comunicación.

La gestión de los convenios implicó generar una estructura que permitiera su correcto seguimiento y monitoreo. En principio, la tarea se realizó de modo “manual”, registrando los ingresos en una tabla de Excel y en contacto directo con los referentes de vinculación tecnológica de cada unidad académica. Esta tarea no fue exigente debido al bajo volumen de convenios (ver cuadro 6). A partir de 2017 se inició el desarrollo de una plataforma que permitiera realizar esta gestión de un modo más sistemático, automatizado y ágil. Para ello, el área de informática de la UNR realizó un diseño en entorno SIU³⁹, con una estructura modular de información que permitiera, eventualmente, ampliar la carga de datos solicitados. En ese sentido, el sistema no solo asiste en la gestión de los convenios, sino que apunta a visualizar rápidamente información particular y agregada que permita conocer los rasgos de la vinculación tecnológica de la UNR y tomar decisiones en consecuencia.

Por otra parte, la implementación del reglamento requirió el registro contable de los ingresos obtenidos por las actividades de vinculación. Ello dio lugar a la participación de otro actor, no tan presente en la etapa anterior: las Secretarías de Economía y Finanzas, tanto a nivel de Rectorado como de cada una de las unidades académicas. En el 2017, un año después de estar vigente el reglamento y en fecha de recibir las primeras transferencias de las unidades académicas, se inauguraron tres nuevos grupos presupuestarios dentro de la Fuente 12 que registra los fondos percibidos como recursos propios para poder asentar el registro de los ingresos por actividades de vinculación

39 SIU es la sigla de Sistema de Información Universitaria, y es una plataforma usada a nivel nacional para la administración de datos de las Universidades.

tecnológica (para poder distinguir las retribuciones por convenios, servicios y Propiedad Intelectual).

3.2.1 Nuevos Problemas

La instancia de implementación abrió espacio a nuevos problemas que implicaron la creación de soluciones *ad hoc*. Uno de los principales obstáculos que advierten los actores es el relativo a los tiempos. El trámite necesario para llevar adelante las actividades de vinculación conforme a reglamento suma una carga administrativa que, en principio, iría en detrimento a las expectativas de rápida resolución de los comitentes:

“Ha lentificado totalmente y ha vuelto ineficiente los trabajos. Porque hay que estarle permanentemente, es otra burocracia más, tenés que estar atrás de eso. [...] Nosotros teníamos muy bien armado todo lo que es vinculación tecnológica, porque son años, 30 o 40 años, así que a nosotros no nos ordenó nada, nos trabó el tiempo que lleva” (Entrevista Decano/a, UA2)

“En nuestro caso puntual hay dos cuestiones, dos reclamos. Uno es la cuestión burocrática, es más burocrático que antes, eso implica más tiempo y eso implica que algunos convenios se hayan demorado bastante. [...] . Y el otro tema que también en su momento fue, que más o menos ahora está saldado, es el tema económico. Implicó encarecer los proyectos por el adicional que cobra universidad. Es como todo: hay resistencia al principio, después la gente se va acostumbrando y se va aggiornando al método. Creo que no quedó ningún convenio sin hacerse y no quedó nadie sin cobrar, no terminó pasando nada grave” (Entrevista Decano/a, UA5)

Si bien el reglamento estipula la urgencia del trámite, (debería resolverse en un máximo de 5 días hábiles), la secuencia del procedimiento implica la participación de varios actores y lleva a que, en la práctica, esos tiempos se dilaten, haciendo que la gestión total -desde que se inicia el vínculo hasta que está aprobado el Convenio- exceda largamente esa temporalidad:

“Una cosa es lo que decimos y otra cosa es qué cumplimiento le podemos dar. Y ese problema lo está cargando exclusivamente la SVTyDP porque tomó el compromiso de agilizar todos los procesos internos de la universidad, con lo cual tiene que lidiar con todo el andamiaje de la secretaría, sub secretaría, departamento y áreas que tiene que pasar un expediente para que salga supuestamente en forma ágil y rápida, supuestamente en cinco días hábiles como dice el reglamento, que es un chiste, es imposible que suceda.” (Entrevista miembro SVTyDP)

Del texto del reglamento se infiere que los plazos de las tareas consensuadas entre Universidad y comitente tienen vigencia desde la firma de las partes. La demora en la gestión de los convenios atenta contra el efectivo cumplimiento del mismo. Para poder sortear este obstáculo, se generó una práctica que permitiera subsanar esa distancia temporal sin afectar los compromisos asumidos:

“Eso lo estamos resolviendo con la buena voluntad de las unidades académicas, lo estamos tratando con un remedio casero, digo yo, que es adelantar los procesos con los comitentes. [...] Con un acuerdo después de sudor y lágrimas con el área jurídica, tuvimos que explicarles por qué teníamos que poner dos fechas, la de la firma del convenio y la del inicio. Y pudimos calmar las aguas con la unidad ejecutora, que es en definitiva la que se contacta con el comitente y decirle: “sí, vamos a empezar ahora pero arrancamos dentro de un mes”. Y zanjamos jurídicamente un formato que no estaba en la ordenanza.” (Entrevista miembro SVTyDP)

Otro problema percibido por algunos de los actores es la ausencia de herramientas sancionatorias para quienes no se adecúan al reglamento. Ello es comprendido como una debilidad de la norma, dado que restringiría la adhesión a un mero acto de voluntad, dejando a las partes el arbitrio acerca de su cumplimiento.

“Este reglamento como cualquier reglamento, es un acuerdo de partes, si la Universidad y las facultades no lo hacen funcionar, va a ser letra muerta, como muchos reglamentos que hay dando vueltas por ahí en la Universidad y en las facultades, porque no establece ningún sistema punitivo para quien no cumple, o sea, este reglamento va a funcionar en función de que nosotros lo hagamos funcionar”. (Decano Serra, pág. 35 acta 620 CS – Discusión Reglamento)

“Invito enfáticamente a que si el Órgano de Gobierno colectivo de la Universidad, está tomando la decisión, yo entiendo que sí, estamos aprobando este reglamento, por favor que no exista una brecha entre esta voluntad manifiesta, colectiva, pública y la implementación. Es cierto que hay veces entramos en conductas disociadas por no decir esquizofrénicas de este tipo, pero yo espero, me siento con ganas de celebrar esta aprobación”. (Rector, pág. 35 acta 620 CS – Discusión Reglamento)

“La normativa no incluye algunos puntos que debería haber tenido. Por ejemplo, no tiene ninguna cláusula que indique alguna penalidad por no cumplirla, cosa que ninguna ley no puede tener, porque sino ¿dónde está la sanción si la hago o no la hago? Primer punto que no contiene y que a nosotros nos sirvió de experiencia para la segunda ordenanza (726).” (Entrevista miembro SVTyDP)

Pudimos identificar otras dos cuestiones que aparecieron luego de la aprobación del reglamento como nuevos nudos problemáticos. La primera de ellas es la relación con CONICET. Hay determinadas actividades de vinculación que se realizan desde institutos de doble dependencia, por lo cual los ingresos percibidos se coparticipan entre las instituciones. Ello no fue explicitado en la ordenanza 715, aunque es regido por el convenio marco existente entre la UNR y dicho organismo. Esto implicó el ejercicio de revisión y adaptación conjunta, no sólo en términos técnicos y administrativos respecto de cómo se elaboran los presupuestos para la oferta de servicios, sino también del andamiaje para, una vez confirmados y efectuados, transferir los fondos correspondientes. Pero este tema representa un foco de controversia adicional, dado que el esquema de estimación de costos de Conicet difiere levemente del de UNR, haciendo que la oferta de servicios desde esa institución sea económicamente más conveniente. En otras palabras, el mismo servicio presupuestado por CONICET es, a fin de cuentas, más barato. Para los agentes de doble dependencia esto no representa dificultad, dado que pueden escoger por qué vía institucional iniciar el trámite, y luego son las propias organizaciones las que comparten los beneficios. Pero para los agentes solo UNR, esto podría ponerlos en una situación de desventaja.

Otra cuestión que quedó excluida del reglamento, y que es una importante fuente de ingresos propios es la relativa a posgrados. Otras universidades lo contemplan en su abanico de actividades de vinculación tecnológica. Esto, de cierta forma, generó algunas resistencias, dado que algunos actores percibieron como una potencial amenaza a la disponibilidad de los fondos que perciben por este tipo de oferta académica.

En el período 2016-2018, se registraron apenas 29 convenios específicos, generados en tan sólo 6 unidades académicas de las 15 que conforman la UNR. El siguiente cuadro refleja las facultades e institutos que generaron convenios y el tipo de contraparte.

Cuadro 6. Convenios específicos 2016-2018 por Unidad Académica y tipo de contraparte⁴⁰

Unidad Académica	Cantidad de Convenios	Tipo de contraparte		
		Empresa	Org. Gubernamental	Asociación civil
F. Ciencias Económicas y Estadísticas	12	3	7	2
F. Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura	10	1	9	
F. de Ciencia Política y Relaciones Internacionales	2		1	1
F. de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas	1	1		
F. Ciencias Agrarias	1	1		
Instituto Politécnico Superior	1	1		
Otros	2		2	
TOTAL	29	7	19	3

Fuente: elaboración propia en base a información de Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo UNR

Cuadro 7. Órdenes de trabajo 2016-2018 por Unidad Académica y tipo de contraparte

Unidad Académica	Cantidad de órdenes de trabajo	Tipo de contraparte		
		Empresa	Org. Gubernamental	Asociación civil
F. Ciencias Económicas y Estadísticas	10	2	8	
F. de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas	3	3		
TOTAL	13	5	8	

Fuente: elaboración propia en base a información de Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo UNR

40 A modo de referencia, durante el período 2018 -último año disponible- la UNL tramitó 200 nuevos servicios y tuvo 697 convenios operativos (Memorias institucionales UNL 2018, p. 100).

Como puede apreciarse, la cantidad de convenios, pero especialmente la cantidad de OT informadas, es muy exigua. A primera vista, es evidente que no todas las unidades académicas se han adecuado a los procedimientos estipulados por el reglamento de actividades de vinculación tecnológica, y se puede deducir que las que lo han hecho, no han cubierto en su declaración la totalidad de los servicios prestados. Ello es esperable, principalmente por dos motivos: uno concerniente al ámbito interno de la Universidad y otro al contexto económico general. En relación al primer motivo, el proceso de implementación del reglamento, por el cambio que supone a las prácticas vigentes, no es inmediato ni absoluto, por lo cual se va a ir dando de manera gradual. El alcance reducido de la normativa se puede explicar a su vez por dos factores: la ignorancia y la resistencia. La primera puede ser expresada de la siguiente manera: *quienes prestan servicios no lo hacen según lo estipulado por el reglamento porque desconocen su existencia y los procedimientos que de ella se desprenden*. Esta hipótesis implica por parte de la Secretaría una política activa de comunicación y sensibilización, de modo de garantizar que todos los grupos que estén en condiciones de establecer actividades con terceros instrumenten los mecanismos institucionales pertinentes. La resistencia, en cambio, supone el conocimiento de la norma y la deliberada evasión de la misma, es decir, *quienes prestan servicios no lo hacen según lo estipulado por el reglamento porque deciden omitirla, en pos de algún beneficio o para evitar alguna pérdida* (sea evitar lidiar con un trámite burocrático, ampliar los márgenes de ganancia, entre otros motivos). Este otro supuesto implica para la gestión de la vinculación, el desarrollo de otras capacidades -negociación, monitoreo, persuasión, sanción-.

El segundo motivo que podría, al menos parcialmente, explicar el bajo volumen de actividades de vinculación tecnológica en el período demarcado es el relativo a los condicionamientos económicos del contexto. El lapso temporal en estudio coincide con un momento de crisis del sector productivo local. Un mix de medidas económicas como la

apertura indiscriminada de importaciones, el aumento exponencial de las tarifas de servicios y de los impuestos y los fuertes incentivos a la especulación financiera a través de la suba de tasas de interés -lo que prácticamente vedó el acceso al crédito para la producción-, sumado a la caída del consumo por pérdidas de puestos laborales y disminución del poder adquisitivo por inflación, afectaron de modo dramático la realidad de las PyMes locales. Según un informe realizado en base a datos de AFIP, entre 2015 y principios de 2019 el stock de pymes de hasta 100 empleados se redujo en más de 15.000 unidades productivas (CEPA, 2019).

Frente a este escenario de alta incertidumbre no todos los actores productivos están en condiciones de asumir los riesgos que implica la inversión en innovación, lo cual repercute directamente sobre los servicios demandados a las Universidades y otras instituciones del sistema científico-tecnológico. Por otra parte, esta misma razón daría cuenta de la baja participación, sobre el total de convenios, del sector privado y la preeminencia de acuerdos con el sector público.

Sobre esta cuestión, los números disponibles son aún poco representativos para elaborar estadísticas, pero podría aventurarse una conjetura: en base a las capacidades y perfil del sector productivo local, éste sería más proclive a requerir servicios estandarizados de la universidad (que en los términos de la Ordenanza 715 se traducen en Órdenes de Trabajo), que la producción conjunta de nuevos conocimientos, que implica una mayor inversión y riesgo, y que según lo estipulado por la normativa, se formalizaría vía Convenios específicos.

Insistimos en que esta es apenas una explicación a priori, que podrá eventualmente ser validada, pero requiere ser sometida a ciertos matices. Es decir que ese precepto puede atenuarse por otros factores explicativos posibles: por ejemplo, la baja predisposición del sector privado a formalizar (los convenios, como se señaló anteriormente tienen una carga burocrática mayor); los tiempos (por lo recién señalado, los convenios implican tiempos más extensos que las Órdenes de Trabajo). Es por esto que

algunos actores institucionales han reconocido que optan por la vía de declarar más Órdenes de Trabajo que Convenios con el fin de reducir la carga burocrática y evitar demoras.

En la etapa de implementación también aparecen con mayor protagonismo los Referentes de las áreas de vinculación tecnológica de las unidades académicas, que son quienes están a cargo de orientar y acompañar a las unidades ejecutoras en la realización del trámite. En una serie de reuniones mantenidas durante el 2018⁴¹ con el Consejo de Referentes de Vinculación Tecnológica, consultados acerca de la baja cantidad de convenios formalizados en los dos años de vigencia del reglamento, los representantes de las unidades académicas esgrimieron las siguientes razones:

“el reglamento desalentó los convenios por los tiempos que implican”

“los grupos de trabajo se inclinan más por órdenes de trabajo que convenios para evitar demoras”

“la generación del trámite desalienta a quienes quieren prestar un servicio y deciden hacerlo en términos personales”

“los convenios que venían de antes con renovación automática siguen como estaban”

Este primer grupo de testimonios refrenda la percepción de que “los tiempos” y “los trámites” son atributos que disuaden a los actores a llevar efectivamente a cabo actividades de vinculación, o al menos, a hacerlo según el reglamento. Pero también evidencia la incapacidad o desinterés de las propias unidades académicas por acompañar y persuadir a los investigadores y grupos de trabajo a llevar adelante su tarea según el circuito establecido. En palabras de una de las máximas autoridades de Facultad entrevistadas:

“Me parece que se articuló bien una especie de consenso contemplando las exigencias de todos los actores. El riesgo ahí es no caer en generar estructuras más burocráticas que las existentes, que hagan más difíciles los procesos y que eso obture la posibilidad de conveniar, transferir, gestionar con actores con los cuales uno se propone convenios de esas características. [...] la consecuencia de eso puede ser que terminen buscando los actores

41 Notas de Observación participante de las reuniones del 6 de marzo y 14 de agosto de ese año.

márgenes para evitar la norma, y eso conspira contra la idea de la misma". (Entrevista Decano/a UA4)

Por otra parte, en el marco de una reunión sostenida con los Referentes de Vinculación Tecnológica de las Unidades académicas sobre el uso del sistema, aparecieron nuevas tensiones en torno a quién cargaría la información en la plataforma. No sólo porque esto requeriría sumar nuevas tareas a las funciones del área, sino también porque implicaría mayores responsabilidades. En ese sentido, se manifestó abiertamente la disconformidad de los referentes en tener que hacer el seguimiento financiero de los convenios y servicios. Esto suponía una tensión entre distintas dependencias de la Universidad. Así como las Secretarías de Vinculación y de Economía y Finanzas aparecen como actores relevantes en la instancia operativa, ello suma tensiones entre las áreas. Al momento de implementar el sistema, no quedaba claro quién debe hacerse cargo de qué tarea respecto de los procedimientos para la carga de los convenios, que exige el seguimiento de pagos e ingresos de fondos, implicando la fiscalización compartida del efectivo cumplimiento del convenio.

Respecto a la rendición de los fondos, aparece una nueva zona gris. Según el reglamento, las unidades académicas deben rendir los fondos resultantes de los porcentajes por beneficio universitario (al menos 20% del costo real, que deriva del costo directo más el costo indirecto) y costo indirecto (que se estima como 5% del costo directo) anualmente. Esto es, en marzo de cada año, las facultades e institutos deben informar los servicios realizados en el caso de las Órdenes de Trabajo, y transferir a Tesorería de UNR lo producido en el ejercicio anterior. Esta única rendición sobre el período anual fue pensada para reducir la carga de trámites, pero generó a su vez algunos problemas. Por un lado, en contextos de alta volatilidad inflacionaria, el desfase temporal entre el cobro de los servicios y su imputación presupuestaria conlleva a una enorme desvalorización del propio producido. La definición de la norma, puesta en contexto, resulta perjudicial para la propia Universidad. Por el contrario, esa distancia temporal puede tener un efecto

contrario en el caso de las administradoras de fondos, que podrían obtener beneficios financieros por la disposición y custodia del dinero desde el momento del cobro hasta el de la transferencia.

Igualmente se mencionó como nuevo problema de la implementación un aspecto concerniente al cálculo de los costos. Se trata del porcentaje estimado en concepto de amortización. Este ítem fue incorporado para poder contemplar la depreciación de los bienes y equipos involucrados en la prestación de servicios, que habitualmente no era estimada y resultaba en perjuicio de la propia universidad. Sin embargo, fue identificado como insuficiente para algunos de los actores relevados:

“Y el otro tema que también hemos discutido desde que se aprobó es que hay un 5% que tiene que ver con un gasto indirecto que es para mantenimiento, o pago de IRAM, que hay que pagar una cuota, un montón de gastos indirectos que deberían ser aplicados a eso y todavía no está implementado” (Entrevista Decano/a, UA2)

Este comentario alude al mecanismo de devolución de ese 5% de costo indirecto a la unidad ejecutora. En la práctica, ese porcentaje no lo retiene el grupo prestador de servicio, sino que vuelve a la Universidad quien define el destino de su utilización. La disputa es, entonces, por la disponibilidad de ese monto. Pero también se cuestionó su insuficiencia, dado que para determinado tipo de proyectos ese porcentaje de amortización, pago de tasas, etc., puede ser un monto exiguo.

Respecto de los fondos, otro foco de controversia es el destino final del propio producido. Como describimos más arriba, la Ordenanza tiene previsto la conformación de dos fondos especiales a partir de lo recaudado. La SVTyDP presentó al rector una propuesta para establecer los objetivos y modalidades de esos fondos, a ser tratada en el Consejo Superior, pero su tratamiento, a tres años de aprobación de la norma, aún no prosperó.

Finalmente, otra mirada recae sobre la temporalidad de los cambios institucionales. Varios de los entrevistados coinciden en que transformaciones de este tipo implican un período de tiempo hasta poder evaluar sus efectos reales. Sin embargo, la temporalidad

per se no actúa, sino más bien los comportamientos de los actores a partir de las micro negociaciones, de la percepción de ganancia/pérdida respecto de adecuarse a las nuevas reglas, o incluso, de jugadas que se den en relación al tema:

“Entonces la inercia de eso es grande, ahí vienen las reticencias o las resistencias. Nuestra normativa es razonable, y en todo caso, como rector estoy siempre dispuesto a ver si hay algo que mejorar. Pero no me llegan propuestas de mejora, es simplemente una resistencia de hecho en algunos casos. Yo creo que tiene que ver con eso, con un funcionamiento al que se está acostumbrado, que permite ciertas “ganancias” más particulares, y que cuesta acostumbrarse, aún en la ausencia de una propuesta alternativa integral también.”

(Entrevista rector)

“Yo creo que este cambio que es terriblemente impactante para la Universidad, me parece que demandaría, hasta que esto se asiente y generar también un sistema que eso va a ayudar un poco a formalizar todo esto, de 3 a 5 años. Esta primera etapa. Ya después de 5 años de estar vigente la ley, y tener experiencia, creo que sería más difícil sostener por qué las unidades académicas no transfieren los fondos.” (Entrevista miembro SVTyDP)

3.3 Diferenciar explicaciones: posicionamientos de los actores

En el conjunto de actores que estuvieron involucrados en la discusión del Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica se pueden reconocer, a primera vista, al menos tres posiciones: apoyo, rechazo o indiferencia. Cada una de ellas, a su vez, ofrece un espectro de matices que sustenta esa posición. En este apartado se diferenciarán las distintas explicaciones obtenidas en torno a la sanción de esta normativa.

Según Matus, aquellas posiciones que se manifiestan como apoyo implican la presunción de algún tipo de beneficio a partir de la ejecución de la operación, por lo cual el actor usará sus recursos para que la misma se produzca. Las posiciones adversas o de rechazo, por el contrario, implican algún tipo de costo, por lo cual entran en conflicto con la operación y usarán su voluntad y fuerza para impedirla. Finalmente, la de indiferencia, que implica no tomar posición ni intervenir en el juego.

Sin embargo, estas posiciones, a primera vista simples, deben ser matizadas. En primer lugar, porque las posiciones de los actores no siempre son explícitas, y aun cuando lo sean, no necesariamente son transparentes. La linealidad del juego no existe. No sólo los juegos son dinámicos y se van alterando en cada jugada, sino también las posiciones no siempre son coherentes. Lo que Matus (2007) distingue como posiciones transparentes o enmascaradas suma una variable más de complejidad: no siempre el real posicionamiento del actor frente a una cuestión corresponde con su intención declarada. El caso en estudio permite corroborarlo: la sanción por unanimidad en el Consejo Superior no debe ser interpretada como un consenso compacto y uniforme y sino más bien como un posicionamiento público coyuntural, que puede no coincidir con las acciones previas o posteriores o con las verdaderas intenciones de los involucrados.

Las posiciones a favor del reglamento resultaron las más sencillas de relevar. Podemos distinguir dos grupos de argumentos que sostienen esta postura: aquellos ligados a los beneficios prácticos y operativos, y aquellos ligados a valores y preceptos ideológicos. Estos fundamentos aparecen muchas veces entrelazados en los testimonios obtenidos.

Para la SVTyDP, como ya se ha desarrollado, contar con el reglamento implicaba un reposicionamiento absoluto. Desde el punto de vista de la gestión, es una herramienta fundamental para dar protagonismo al área, dado que en tanto máxima norma universitaria, demarca un horizonte institucional (definiciones y alcances de las actividades de vinculación, modos de proceder con las contrapartes, etc.). De cierto modo, la aprobación del reglamento justifica y abona la existencia de la Secretaría, y aporta por ende a su caudal político. Asimismo, la regulación de las actividades de vinculación tecnológica -exigiendo un acto administrativo que debe tramitarse en los órganos del gobierno central de la Universidad- habilita un registro y conocimiento de la Oferta Tecnológica. Esto no sólo es importante a los fines de la propia Universidad (un

autoconocimiento, de modo agregado, de las capacidades científico-tecnológicas, los sectores de desarrollo de conocimiento respecto de temas y disciplinas y sus avances, y la toma de decisiones en base a la disponibilidad de esta información), sino también de los fines de generar vínculos con el sector productivo:

“Creo que todos nosotros tenemos que darle una mirada estratégica porque nos va a permitir posicionar de manera armónica, de manera articulada, de manera adecuada la oferta tecnológica de la UNR que hoy por hoy no opera como tal, no, entonces me parece que en ese sentido es una base trascendente” (Secretario VT pág. 34 acta 620 CS – Discusión Reglamento)

Lo que trasunta detrás de la conformación de la Oferta Tecnológica agregada a nivel de la Universidad -y no ya como esfuerzos esporádicos y espasmódicos de las Facultades en particular- es la posibilidad de conocer cuáles son las soluciones y capacidades de aportar al medio socio-productivo, pero también la perspectiva para planificar y decidir sobre cuál es el perfil de producción de conocimiento que se pretende como universidad.

El reglamento aporta así a una mirada integral y de conjunto de la universidad, y ello a su vez fortalece el posicionamiento de esta institución frente a otros actores:

“No se trata de quitar nada a nadie, sino de hacernos cargo colectivamente de eso que ya estamos haciendo y que podría ser potenciado muy significativamente en el marco de una norma que nos contenga a todos, que además en ausencia de esa norma nos expone a un resultado empobrecido, dicho de otra manera, nuestra Universidad no logra, en función de esta discusión de actividades en este campo y diversidades de procedimientos, no logra expresar hacia la comunidad nacional e internacional todo lo que hace y lo que puede hacer, en diversas presentaciones, e indicadores del sistema universitario, ustedes saben que hay una estadística universitaria que produce resultados agregados y que establece comparaciones, en esta área y paradójicamente somos casi nulos, parecería que no producimos, es un disparate y además es una mentira.” (Rector, pág 35 y 36 acta 620 CS – Discusión Reglamento)

Las posiciones adversas al reglamento también encuentran distintas motivaciones, entre las que podemos distinguir la afectación de intereses, las cuestiones operativas y valorativas. Entre las primeras, la mayor causa de resistencia radicaba en la disminución de disponibilidad de fondos que hasta el momento se utilizaban con cierta discrecionalidad. Respecto a los procedimientos y faceta ejecutiva de los servicios a terceros, las mayores preocupaciones eran la burocratización y ralentización del proceso y el posible aumento de los costos, que podría derivar en la pérdida de comitentes. En el plano de los valores, las posturas negativas sobre el reglamento se fundaban en la pérdida de autonomía (ya no sólo para el manejo de los fondos, sino como ideal) y en la resistencia al cambio. Sobre esto último, especialmente las unidades académicas con mayor trayectoria en la materia insistieron en las dificultades que implicaría para ellas la adecuación de sus estructuras en funcionamiento a los nuevos procedimientos. Desde la SVTyDP así lo consideraron:

“Yo creo que mucho tenía que ver el tema de cuál iba a ser el rol de las administradoras de fondos, las cooperadoras, las fundaciones, las UVT que pertenecían a las distintas facultades; el temor de que esto disparara un incremento fenomenal de los costos de los servicios. Eso desde el punto de vista de lo que podríamos llamar las “legítimas” preocupaciones. Y después hay otras que creo que en definitiva, encubiertas dentro de las legítimas, se colaban algunas cuestiones como el hecho de tener que declarar las actividades que se desarrollaban, tener que transparentar los fondos que se percibían” (Entrevista Secretario VTyDP)

El juego social, para Matus, resulta de la combinación de cooperación y conflicto. En particular, la interacción conflictiva encuentra diversos orígenes. El conflicto cognitivo tiene como fuente las distintas formas de interpretar y leer la realidad -y sus efectos en la acción,- el conflicto emocional, relacionado con las actitudes de simpatía o antipatía personales o ante determinada apuesta situacional, sin un fundamento fehacientemente racional, y el conflicto de intereses, resultante de la distribución de beneficios y pérdidas en base a las distintas jugadas. Los tres tipos de conflictos pueden estar relacionados e incrustados entre sí, pero la distinción permite evaluar soluciones posibles.

En el caso de análisis no se trató, en los términos antes descritos, de un conflicto cognitivo o emocional (más allá de que también aparecen rasgos de estas dimensiones), sino, especialmente, de un conflicto de intereses. Autoridades de Facultad lo explicaron del siguiente modo:

“Una cuestión es la “lucha operativa” y otra es la visión que te decía: tenemos claro que la visión de la universidad tiene que ser como institución, que está por encima de nosotros. [...] más allá de que tengamos una historia de funcionamiento muy de laissez faire, de dejar hacer y que cada unidad hiciera las cosas como podía, ir ordenando esas cuestiones uno no lo ve mal. [...] hay un bien mayor, que esto esté más organizado, más estructurado, que tenga otra lógica –porque la lógica de universidad le da una visión de mucho más grandeza que la que se puede tener desde cada facultad-. Entonces me parece que a la corta o a la larga uno tiene que apostar al cambio aún sabiendo que habrá algunos enojos, después a la gente se le pasa”. (Entrevista Decano/a, UA5)

“Yo creo que la gran traba en la discusión del reglamento era eso: cuánto ceden las facultades en función de esta cosa más colectiva, de conjunto, cuánto está dispuesta a admitir la universidad que cada facultad administre particularmente, y ahí estaba la discusión. Me parece que no había un cuestionamiento a la idea, al objetivo, pero después cualquier objetivo cuando va a la práctica implica condicionar, modificar intereses en juego, aparecen los problemas”. (Entrevista Decano/a, UA4)

De estos testimonios se desprende que no estaba en tela de juicio el fundamento general del reglamento, sino más bien los cambios que esto generaría en la distribución vigente de ganancias. Es decir, hubo cierto acuerdo en abstracto: resultó difícil para los actores oponerse abiertamente a la iniciativa de regular las actividades de vinculación y, más bien, todos se mostraron en conformidad con la idea de disponer de un ordenamiento general. En ese sentido, no pareciera haber para este caso un conflicto cognitivo, dado que no hay una divergencia irreconciliable sobre la necesidad de la regulación. Pero, en cambio, la discordancia se dio en torno a cómo hacerlo. Aparece también, en la primera cita, cierta valoración de los efectos emocionales (enojos), por lo que podría enlazarse el

conflicto de intereses al conflicto emocional. Ello no debe ser soslayado porque muchas veces, un conflicto emocional sobre determinada cuestión se traduce en posicionamientos adversos en otras arenas que pueden ser totalmente ajenas a las de la tensión originaria.

Un aspecto interesante que emerge del análisis político es que los posicionamientos no responden linealmente a la lógica política más tradicional oficialismo/oposición. Para este tema en particular, los alineamientos respondieron más bien, en cada situación particular, a una combinación de 1) la trayectoria de la unidad académica en la prestación de servicios (aquí, sin dudas, entra en juego el grado de desarrollo de la estructura, los recursos que esto genera para la gestión de turno y el vínculo con la UVT); y 2) las convicciones de su máxima autoridad. La asignación de valores en cada variable fue realizada en base a la información suministrada por los/as entrevistados/as, así como otras fuentes consultadas (documentación de unidades académicas, firmas de convenios, etc.).

Cuadro 8. Clasificación de actores

Actor Unidad Académica	Lógica Política tradicional	Perfil Disciplinar ⁴²	Desarrollo previo de actividades de VT / prestación de servicios a terceros	Peso relativo de administradora de fondos / UVT
UA 1	Oposición	Ciencias naturales, matemáticas y estadísticas / Salud y bienestar / Ingeniería, industria y construcción	Alto	Medio
UA 2	Oposición	Ciencias naturales, matemáticas y estadísticas / Salud y bienestar / Ingeniería, industria y construcción	Alto	Fuerte
UA 3	Oficialismo	Ciencias naturales, matemáticas y estadísticas /	Alto	Fuerte

42 La definición por perfil disciplinar no ha estado exenta de dificultades. En cada unidad académica se dictan distintas carreras que pueden adscribirse en campos científicos diversos. Tomamos como base la nomenclatura de UNESCO (2013), pero mantuvimos los campos científicos (el nivel de mayor abstracción) para preservar las identidades. Aun así, encontramos en esta clasificación gran arbitrariedad, por lo cual la utilizamos grupos de estos campos sólo a modo de caracterización de los actores.

		Salud y bienestar / Ingeniería, industria y construcción		
UA 4	Oficialismo	Ciencias sociales / Administración de empresas y derecho / Artes y humanidades	Medio	Bajo
UA 5	Oposición	Ciencias sociales / Administración de empresas y derecho / Artes y humanidades	Alto	Medio
UA 6	Oficialismo	Ciencias sociales / Administración de empresas y derecho / Artes y humanidades	Bajo	Bajo

Cuadro 9. Matriz de posiciones – Discusión del reglamento

Actor	Posición	Motivos
UA 1	++	Ideológico. Institucionalizar
UA 2	--	No cambiar statu quo. Administrar fondos. Motivos reconocidos: tiempos
UA 3	--	Desconfianza. Pérdida de autonomía. Luego apoya.
UA 4	+0	Apoya y contribuye a conseguir el voto favorable, pero no está del todo comprometido
UA 5	00	No participa activamente en la discusión
UA 6	--	No cambiar statu quo. Administrar fondos.
Asesoría jurídica	--	No dictamina sobre el borrador del reglamento

Cuadro 10. Matriz de posiciones – Implementación del reglamento

Actor	Posición	Motivos
UA 1	++	Informa Órdenes de Trabajo y convenios
UA 2	+0	Se adecúa parcialmente. Transfiere fondos al principio y luego deja de hacerlo
UA 3	++	Se adecúa. Alianza con SVT por otros temas. Genera procedimiento propio de adecuación de Ordenanza aprobado en su propio consejo directivo. Informa convenios
UA 4	+0	Se adecúa parcialmente.
UA 5	++	Informa Ordenes de Trabajo y convenios
UA 6	--	No se adecúa
Asesoría jurídica	--	Retarda procedimientos

Un caso interesante es el de una Unidad Académica (UA3) que fue originalmente adversa al reglamento de vinculación tecnológica, pero que luego se alineó. Como lo reconoce su principal autoridad, desde la Facultad visualizaban los movimientos del área de vinculación tecnológica como una amenaza. Sin embargo, una situación puntual ligada a los temas del área pero no directamente al reglamento de actividades de vinculación (específicamente, un episodio en el que hubo un conflicto en torno la Propiedad Intelectual⁴³ de un desarrollo científico) llevó a que este actor convirtiera su posición:

43 La reglamentación relativa a Propiedad Intelectual, también impulsada por la SVTyDP, fue aprobada en el 2017 bajo la ordenanza 726. En su momento, se decidió dejar fuera del Reglamento de Actividades

“Lo primero que vimos con el área de vinculación era una amenaza. “Che, estos nos van a controlar, ¿cómo es? Va a morder algo la universidad, qué servicios nos va a dar al respecto...” Y bueno, empezó a haber una serie de reticencias, complejas de entender al principio. Pero paralelamente hay otra realidad: ha habido un proceso de crecimiento del área de Ciencia y Tecnología, (ha habido, hablo en pasado). Ese crecimiento extraordinario, ¿en qué se traduce en una facultad como la mía? En una enorme disposición de laboratorios, de equipos, de material como para poder enfrentar problemas.” (Entrevista Decano/a, UA3)

Esta capacidad instalada presentaba un nuevo potencial de ingresos para la Universidad, a partir del licenciamiento de determinados desarrollos. Ello implicaba contar con el andamiaje institucional para poder enfrentar todo el circuito administrativo y económico hasta alcanzar una patente, lo que implica no sólo la representación oficial institucional, sino las capacidades de negociación con posibles demandantes de esos desarrollos.

“Si las personas que trabajan en la misma universidad no tienen un control de la estructura de la universidad, aparecen problemas. Primero, que los investigadores no son los que pueden negociar regalías de una patente, porque no sabemos nada de eso, y además si lo hacemos, lo hacemos mal. Y después, no hay por qué pensar que la gente va a ser honesta, y no va a hacer negocios particulares. Entonces en la medida que crecía la amenaza de centralizarlo, también crecía la necesidad de que esto no lo podíamos controlar más.” (Entrevista Decano/a, UA3)

Por otra parte, el cambio del contexto político y económico nacional, que se dio a la par de la discusión y sanción del reglamento, también redundó en la necesidad de tener otro tipo de resguardo institucional. La restricción presupuestaria en Ciencia y Tecnología comienza a ser una preocupación más palpable, y se presenta a las autoridades universitarias como disminución de los fondos, tesis que no pueden ser incorporados a los grupos de trabajo, doctores formados que no ingresan a la carrera y capacidad instalada que no es encauzada en proyectos. A raíz de ello, el contacto con empresas

de Vinculación Tecnológica estas cuestiones para allanar las negociaciones.

empieza a convertirse en una oportunidad para, justamente, cubrir ese vacío presupuestario. Pero allí aparece, a la par, una nueva supuesta amenaza:

“Entonces empiezan las empresas a decir “bueno, por qué no hacen esto, ya que necesitan plata los ayudo con lo otro”, y empieza una dádiva barata, donde la gente, cuando vos le decís que no tiene para la luz, que no tiene para el tesista dice “bueno, agarremos”. Ahí se conformó una tremenda amenaza. Entonces dijimos, “si estuviera la Universidad, controlaría todo esto, lo podríamos armar, tendríamos una estructura”. Empezamos a ver que probablemente la vinculación bien entendida... había que empezar de nuevo.” (Entrevista Decano/a, UA3)

Es decir que, para este actor, una serie de factores hicieron cambiar su percepción acerca de la importancia de contar con el respaldo del área de vinculación tecnológica en general, y del reglamento de actividades de vinculación en particular. Concretamente, aparecen explicitadas dos razones: la necesidad de poder encauzar los procesos de protección de las creaciones intelectuales, para poder aprovechar los posibles réditos de “mega patentes”; y la necesidad de protegerse, en un contexto de restricción presupuestaria, de la intromisión desmedida de los intereses privados. Así, de concebir la normativa como una amenaza, como un modo de afectar la autonomía de las facultades en lo concerniente a los servicios a terceros y a la disposición de fondos propios, este actor convirtió su posición a un signo favorable:

“Entonces la gente [otros actores institucionales] se asustó, y empezaron a generar resistencias. Las resistencias tienen que ver con la representación política: “no te voy a firmar esto, te demoro, va, vengo, lo mando por acá, para allá”. Pero nosotros entendimos que teníamos que cambiar de posición y que teníamos que impulsar este reglamento. Teníamos que apoyarlo y teníamos que ver cómo manejar algunas cosas”. (Entrevista Decano/a, UA3)

Otro/a decano/a, de fuerte participación en el proceso de discusión del reglamento, reconoce el cambio de posición de este actor como uno de los factores habilitantes a la aprobación de la norma:

“Por alguna cuestión fortuita, uno de los decanos tuvo un problema que se dio cuenta que en realidad no lo hubiese tenido si tuviésemos un reglamento funcionado. [...]. Creo que eso fue lo que terminó de alguna manera dando vuelta, empujando a que eso se pueda aprobar. Porque dentro de los decanos cercanos a la gestión, algunos de las facultades más blandas lo veían como una cosa inocua y otros lo veían como algo peligroso”. (Entrevista Decano/a, UA1)

Encontramos este caso como un ejemplo paradigmático de la dinámica de juego ilustrada por Matus. Un actor que modifica su posicionamiento en el transcurso del juego, lo cual impacta en los posicionamientos de otros jugadores y en la estructura del juego mismo, dado que permite el cambio de las reglas a partir de la sanción, generando nuevas “ganancias”, esto es, un nuevo esquema de distribución de poder entre los participantes.

3.4 Primeras conclusiones del proceso de reglamentación de las actividades de vinculación tecnológica

Del análisis del tratamiento y aprobación de la Ordenanza 715 se pueden extraer algunas conclusiones provisorias que resumiremos en este apartado.

En primer lugar, la diversidad de actores involucrados y sus posicionamientos dan cuenta de la complejidad de la temática. Este rasgo se ve acentuado, si, además, reconocemos la dinámica política de esa trama: lejos de posturas incólumes y estáticas, las jugadas de los actores van cambiando *en situación*, así como el poder relativo de cada uno en cada momento. En ese sentido, la trama se despliega como un tablero móvil en el que los jugadores se van reubicando en base a la reconfiguración de cada coyuntura.

Pensar desde la idea de trama permite explorar cómo se van vinculando los actores, y quiénes forman parte de ese universo y quienes quedan afuera. La trama de la vinculación tecnológica involucra a algunos, aquellos que están interesados en ese espacio *delimitado* del juego universitario como campo más general, es decir, aquellos que tienen intereses definidos o recursos en disputa. En este caso en particular, resultó llamativo que los principales protagonistas fueron actores vinculados a la gestión universitaria, pero

otros grupos tradicionales de la vida institucional -y muchas veces altamente politizados, como el claustro docente y estudiantil- no fueron reconocidos como actores de gran incidencia ni en el proceso de definición de la normativa ni en su implementación. Podríamos aventurar al respecto que no son grupos que se vieran verdaderamente afectados por la reglamentación. El porcentaje de docentes/investigadores que participan de actividades de vinculación tecnológica es exiguo sobre el total, al igual que el de estudiantes. Pero también, que este tema no está del todo instalado en las agendas de estos claustros, en las que aparecen otras prioridades.

Ahora bien, aun reconociendo que la vinculación tecnológica, definida en torno a su trama política puede ser examinada como un espacio relativamente delimitado, ello no implica que eventualmente aparezcan nuevos actores, o el eco de otros juegos que impacten en la vinculación. Por ejemplo, el hecho de que en su momento la UNR no declarara ingresos por servicios a terceros frente a la Secretaría de Políticas Universitarias podría haber complicado la solicitud de partidas presupuestarias a este organismo. De igual modo, cabe aclarar que el hecho de que algunos actores no hayan sido considerados aquí no implica que no se posicionen -por acción u omisión- respecto de este tema. No fueron estimados dado el recorte del análisis y la imposibilidad de rastrear todos los testimonios.

Los problemas reconocidos por los actores también difieren en cada una de las etapas, o al menos, aparecen nuevas cuestiones. En la etapa de definición del reglamento, uno de los principales temas que obturaba la posibilidad de avanzar en la normativa era la participación de las UVT. Con la Ordenanza ya sancionada, se disparan nuevos focos de controversia, más ligados a la lógica de la implementación: discusiones sobre los roles y responsabilidades a asumir, la interacción entre las distintas dependencias universitarias, el manejo de la información, los mecanismos de transferencia y distribución de los fondos.

Lo interesante de ello es que muchos de estos micro conflictos aparecen en los márgenes de la normativa, es decir, en aquello no resuelto por la letra del texto, para cuyo caso se pueden generar nuevas disposiciones que sean reconocidas explícitamente (por ejemplo, los manuales de procedimientos) pero otras se resuelven en un ámbito discrecional, en base a negociaciones y acuerdos no codificados. En relación a esto, otro aspecto saliente del análisis es la dicotomía formalidad-informalidad. Este nudo del problema más amplio de la vinculación tecnológica fue reconocido por gran parte de los entrevistados. La necesidad de institucionalizar las actividades de vinculación tiene que ver, por un lado, con un imaginario de Universidad y ciertos principios adyacentes acerca de cómo debe funcionar una institución pública (transparencia, rendición de cuentas, estandarización de procesos, entre otros), por otro, a los efectos prácticos de ordenar un área. Sin embargo, y más allá de que ello haya sido reconocido casi por la totalidad de los actores, la lógica de la informalidad sigue primando, muchas veces con el consentimiento de las propias autoridades que aprobaron la norma.

Es necesario reconocer que la sanción de una normativa puede cristalizar o modificar un estado de relaciones de poder. En el caso del Reglamento, se trató de un intento por regular comportamientos arraigados, y de cierta manera, afectar un *statu quo*. En ese aspecto, las miradas institucionalistas darían por sentado que las regulaciones, cuando alcanzan su sanción, es decir, cuando se explicitan y se formalizan, adquieren una mayor fuerza, y son acatadas por consenso o por coacción. Si en cambio se introduce la variable de poder relativo, o márgenes de autonomía, se pueden palpar los matices que caracterizan la situación. Algunos actores se resisten a ajustar sus comportamientos a los intentos de coordinación, y pueden eventualmente rechazar o evadir el cumplimiento de la norma. Como afirma Isuani, “[...] los miembros de las unidades organizativas pueden rechazar, evadir o alterar las regulaciones haciendo uso de las cuotas de poder con las que cuentan. Esto último cobra sentido si se asume que, aunque de manera desigual, el poder se encuentra distribuido en toda la organización, que hay actores dispuestos a ponerlo en

juego y que ese poder permite independizar decisiones y comportamientos más allá de las regulaciones establecidas.” (2012 : 10)

Es decir que los actores pueden adoptar un papel activo o pasivo respecto de la normativa, y ello no sólo en base a su interpretación o conocimiento de la directriz organizacional, sino como la manera de satisfacer y perseguir sus propios intereses.

Por otra parte, la vigencia de la normativa abre un nuevo escenario de poder en el que los actores pueden redefinir sus estrategias. La implementación debe ser entendida como un proceso, que va adquiriendo diferentes matices y grados de participación. Las alternativas también exceden los posicionamientos binarios de mero cumplimiento o desacato del reglamento, y se abren y diversifican en otras posibilidades. Como se detalló más arriba, por ejemplo, declarar proyectos conjuntos con contrapartes como prestación de servicios a través de Órdenes de Trabajo que según la ordenanza deberían ser encuadrados bajo la figura de convenios es una forma de actuar bajo el reglamento sin una adecuación absoluta. Esto lleva a pensar la distancia entre la norma y la efectiva modificación de los comportamientos, y cómo persiste un margen de discrecionalidad y autonomía de los actores.

Asimismo, cabe reflexionar sobre dónde reside el poder en la Universidad. Si nos remitiéramos exclusivamente a los espacios institucionalizados de toma de decisiones deberíamos limitarnos a las autoridades colegiadas (Consejo Superior y Consejos Directivos de unidades académicas) y a las unipersonales (Rector y Decanos). Pero este caso en particular contribuye a evidenciar las cuotas de poder distribuidas en una extensión más amplia de actores. Por supuesto que admitimos aquí que los órganos previstos por los mecanismos institucionales importan, y que las grandes decisiones de la Universidad deben ser consideradas para su tratamiento democrático en los espacios formales para ello destinados. Pero añadir la dimensión de Juego (Matus) habilita una mirada más minuciosa para comprender la lógica de temas específicos, en los que la distribución de poder se da de una manera particular atendiendo a las características de

esa arena. Superponiendo entonces estas “capas” puede coincidir -o no- el mapa de poder real con el mapa del poder formal, vislumbrando una geografía del poder que no se percibe a simple vista.

Finalmente, los posicionamientos de apoyo o resistencia al Reglamento de actividades de Vinculación Tecnológica no respondieron, tampoco, a la lógica política tradicional de gestión – oposición, sino más bien a los intereses específicos de los actores, estuvieran alineados o no con la conducción del gobierno universitario de turno. En ese sentido, el apoyo o la resistencia a la normativa estuvo más ligada a sostener la propia cuota de poder, es decir, en función a qué tanto modificaba el funcionamiento ya vigente, especialmente en aquellas unidades académicas con más trayectoria en la materia.

3.5 Las controversias sobre la Vinculación Tecnológica

Más allá de las controversias particulares que suscitó la contienda en torno al Reglamento de actividades de Vinculación Tecnológica, nos interesa en este trabajo rastrear también cuáles son las percepciones de los actores sobre este tema en general. Consideramos que estas visiones macro, que incorporan creencias, prejuicios, valores y preceptos ideológicos, también condicionan luego las acciones y decisiones políticas, por lo cual sondearlas permite enriquecer el análisis.

Así, consultados acerca de cuál(es) creían que eran las principales controversias en torno a la vinculación tecnológica, los informantes presentaron una serie de argumentos que pueden agruparse en distintos ejes:

- Competencia con el/la profesional universitario
- Propiedad Intelectual
- Vínculo con empresas
- Falta de definición del área
- Pago de plus salarial por actividades de Vinculación Tecnológica
- Control de las dedicaciones horarias

En primer lugar, aquellos que reconocen un posible conflicto entre las actividades de vinculación tecnológica y la labor profesional de los egresados universitarios. En ese

sentido, la preocupación gira en torno de evitar la competencia de la propia Universidad con sus graduados/as. En muchos casos, esta tensión no es abstracta, sino que está fundada en el reclamo explícito de los colegios profesionales.

“Hay veces que algunas expresiones de lo que llamamos vinculación tecnológica podrían acercarse demasiado a algún servicio profesional y esto puede ocasionar conflicto con los colegios profesionales. Yo pienso que hay que cuidarse de esto, hay que cuidar, respetar esa reivindicación de la colegiación por supuesto tratando de tener en claro cuál es el límite.”

(Entrevista Rector)

“Ahí no hay dudas, lo que también tenemos claro es que lo que hacemos nosotros es lo que no hace el profesional del medio. No es una competencia, si viene acá una industria o un organismo del tipo que sea es porque necesita que la Facultad o la Universidad actúe. Y lo que hacemos es no tomar trabajos que puede hacer el profesional.” (Entrevista Decano/a, UA2)

“Y acá el límite te lo pone el Consejo [profesional], porque si no empezás a competir con los profesionales. Entonces el criterio es apoyar a otras organizaciones de la economía regional que no tengan como finalidad el propio lucro. Entonces tenemos muchos convenios con comunas, desde las comunas nos piden mucho temas como auditoría y demás; bueno con la municipalidad, la provincia, con algún organismo de la nación.” (Entrevista Decano/a, UA5)

Esta preocupación tiene fundamento mayormente en aquellas facultades vinculadas con las profesiones liberales. No aparece, por el contrario, como una inquietud compartida por las unidades académicas cuyas carreras están más ligadas a la investigación o trabajo en laboratorio.

También emergió como un tópico conflictivo la cuestión de la Propiedad Intelectual. En particular, cómo se reparten los beneficios tanto internamente a nivel institucional como cuando el desarrollo es conjunto con un tercero. Asimismo, podemos mencionar otros focos problemáticos respecto a la Propiedad Intelectual. El primero tiene que ver con generar registros que luego no tienen demandante comercial. Esto suele ser más bien una ambición de los grupos de investigación que encuentran, especialmente en patentes,

formas de avanzar en su carrera científica, pero representa una gran inversión de recursos en términos institucionales y por ello es importante que a la par del proceso de registro se vaya iniciando una búsqueda de adoptantes de la tecnología. El segundo, es justamente generar la estructura para poder negociar y explotar comercialmente las invenciones y otros desarrollos de la UNR. No se trata sólo de garantizar la obtención del registro, sino también de conducir el proceso de licenciamiento. De todas formas, este tema ya tiene un andamiaje normativo que lo contiene (la ordenanza 726, también impulsada por la SVTyDP).

Otro grupo de actores señaló como potencial fuente de controversia el vínculo con empresas. Esto, como fuera desarrollado en el primer capítulo, está ligado al riesgo de mercantilización del conocimiento o de apropiación por parte de privados. Sin embargo, la mayoría de quienes mencionaron esta tensión aclararon que la consideran una discusión ya superada. Es decir, ya no encuentra tanta resistencia el vínculo con el sector productivo, aunque sí aparece la necesidad de definir, segmentar y dirigir las acciones de modo diferencial. El sector productivo reúne a una amplia variedad de actores. Frente a esa heterogeneidad, la Universidad debe plantearse políticamente con quiénes priorizará el vínculo y para qué:

“Yo en ese sentido creo que la universidad debe apuntar mucho sus cañones a las pymes. Igual no debe dejar de trabajar con empresas grandes, pero creo que es distinto el tratamiento. Me parece que realmente lo importante es que a través de los mecanismos de vinculación las universidades funcionen como espacios de desarrollo para las empresas pequeñas, que no pueden tener sus propios laboratorios.” (Entrevista Decano/a, UA1)

“Recuperar cuál es el sentido de universidad pública y en función de ese sentido, con quien tiene que estar en diálogo y de qué manera. Ahí claramente el sector productivo no puede estar afuera de esa agenda. Yo creo que hay que dar esa discusión. Creo que es una discusión vieja, hoy no está tan presente tampoco, bajó un poco la espuma. Pero bueno, siempre hay un tema ahí. Con quien te vinculás, hasta donde, para qué, qué es lo que se pone en juego y qué es lo que cede también la universidad en ese vínculo”. (Entrevista Decano/a, UA4)

De todas formas, otro de los consultados consideró que la persistencia de este prejuicio afecta negativamente a la Universidad, relegando su participación, a nivel local, a otros actores del sistema universitario:

“Veo la necesidad de despojarnos de todo tipo de prejuicio, de los dobles discursos, de la hipocresía. Tenemos un enorme desafío como universidad pública en cuanto a potenciar la vinculación tecnológica. Nosotros no tenemos que tener una posición desfavorable con relación a otros actores del sector universitario, concretamente con las universidades privadas. Tenemos que salir a competir sin complejos, y no por eso pensar que estamos siendo funcionales a políticas neoliberales que van a arrasarse con la educación pública, ni tampoco creer que la vinculación tecnológica es para reemplazar, para complementar siquiera el presupuesto universitario, que tiene que estar garantizado por el Estado, independientemente del nivel de servicios a terceros que brinde esa universidad.” (Entrevista Secretario VTyDP)

Así, el vínculo con las empresas es concebido positivamente más desde el punto de vista de los aportes que la Universidad puede hacer a su entorno, que de la amenaza que este vínculo pudiera representar a la autonomía universitaria o a ciertos imaginarios arraigados sobre la Universidad.

Entre otras de las tensiones percibidas por los actores, aparece la falta de definición del área. Esto supone algunos problemas para la gestión, dado que muchas veces no quedan claras las competencias y hay solapamiento de funciones entre distintas dependencias de la Universidad, incluso sin contacto entre ellas. Uno de los entrevistados lo explica así:

“Cuando vos no generás una definición más conceptual que te de un marco de operación es muy difícil que puedas llegar a un debate interno. [...] Cuando definís algo es mucho más fácil después actuar. En cambio cuando no sabés bien los límites de la definición que vas a usar como gestión, es como que se transforma todo en una opinología donde cada uno te dice “para mí es esto” y vas a las facultades y uno te dice que es esto, esto no, te lo compara con Extensión, te lo compara con ciencia y tecnología... [...] a veces encuentro no sé si controversias pero sí dificultades para hacer líneas que separen algunas otras áreas de la

propia. Y no sé si el desafío está en definir la línea sino en cómo hacer crisis para trabajar juntos.” (Entrevista miembro SVTyDP)

Otro tema que apareció en diálogo con los informantes es el del pago por las tareas realizadas al equipo. El reglamento no previó cómo se instrumentaría el plus salarial por las actividades de vinculación. Esto da cuenta de un problema aún mayor, que excede al área de vinculación tecnológica, y es la necesidad de contar con un sistema administrativo ágil, flexible, que no se convierta en un escollo para el desenvolvimiento de la vida institucional:

“Hay una cosa que también me genera ruido, que no está clara, que es cómo se perciben los plus salariales por las actividades de vinculación. Y eso el reglamento no lo termina de resolver [...] A veces las soluciones que se imaginan en el reglamento no son tan bien percibidas, no son tan fácilmente aplicables. O te diría inclusive la administración no lo sostiene. Ese es otro problema que tiene la UNR en particular, la administración está abandonada a las funciones mínimas de mantenimiento de lo que es la graduación de los estudiantes y el cobro de los sueldos. Parece desentendida de todo el resto y eso es un problema.” (Entrevista Decano/a, UA1)

Si bien en la letra de la normativa se regulan topes en base al salario y carga horaria, administrativamente ello se resolvió ad hoc a través del sistema de becas, porque era el modo más accesible para empezar a liquidar trabajos a terceros ya iniciada la propia implementación del reglamento, pero este esquema sería pertinente sólo en el caso de los estudiantes involucrados en la prestación de servicios. Los agentes con relación de dependencia deberían ver las retribuciones reflejadas en sus recibos de sueldo.

Este planteo representa una dificultad no sólo respecto del procedimiento burocrático, sino que quienes efectúan el servicio siempre tienen preferencia por la informalidad. Si se incorpora como plus salarial, queda afectado por la retención de impuestos al trabajo y ello también genera resistencia:

“Pero me parece que ese es un tema que es mal percibido. La gente quiere que la plata siempre esté en negro, no tener que firmar nada, ni tener monotributo.” (Entrevista Decano/a, UA1)

Ligado a esto, también aparece como punto problemático la cuestión de las dedicaciones horarias. Si bien el reglamento prevé la responsabilidad de las máximas autoridades académicas de fiscalizar que las tareas de vinculación tecnológica se encuadren en lo previsto por la normativa (afectación de su carga horaria no superior al 30% a estas actividades), lo cierto es que es prácticamente imposible ejercer ese poder de policía.

Por último, cabe mencionar un tema que, si bien no es específico de la vinculación tecnológica, impacta de lleno en el posicionamiento de los actores. Como se mencionó más arriba, una de las principales cuestiones que modificó el reglamento es la posibilidad de las unidades académicas de disponer de fondos que hasta el momento manejaban a discreción. En ese sentido, uno de los actores entrevistados mencionó la necesidad de transparentar la toma de decisiones general del presupuesto -por ejemplo, cómo se adjudican las obras y equipamiento. Ello contribuiría a que haya más disposición a rendir a la universidad los ingresos por propio producido, si luego estuviera clara la retribución.

“Si hubiera una mayor claridad de cómo se distribuyen los fondos y hubiera una mayor contención uno no estaría especulando tanto en los fondos propios y lo veríamos más en conjunto. Me parece que ese sentido de que hay otro lugar donde se discuten las obras y ese tipo de cosas hace que cada uno sea demasiado conservador con lo propio. Y eso es una reticencia enorme para avanzar.” (Entrevista Decano/a, UA3)

Como se puede apreciar, no todos los puntos que tematizan los actores coinciden exactamente con las tensiones que reconoce la literatura académica sobre vinculación tecnológica. Tan sólo dos informantes mencionaron algunas de las controversias relevadas en el primer capítulo: aquellas ligadas a la falta de definición o solapamiento entre misiones institucionales, y aquellas -aunque admitieron que en un nivel bajo de conflictividad- ligadas a la pertinencia del vínculo Universidad-Empresa.

Las otras cuestiones reconocidas por los actores, que no aparecen enunciadas en detalle en los antecedentes bibliográficos, permiten ampliar los límites de la vinculación tecnológica como campo político, visibilizando los puntos de controversia -actuales o potenciales- y permitiendo, a los fines del análisis, complejizar el abordaje; y a los fines de la gestión, anticipar las jugadas.

Capítulo IV

Una aproximación a las capacidades institucionales para la vinculación tecnológica

4.1 La gestión de la vinculación tecnológica

La aparición de la vinculación tecnológica en las Universidades generó distintos movimientos institucionales. Di Meglio, recuperando a otros autores afirma que “La incorporación de esta función implica un nuevo estilo de gestión, un cambio en la cultura institucional, una reformulación de la misión de la universidad, sus funciones y la relación entre sus componentes, abandonando la visión individual y adoptando una visión institucional de esta función (Clark 1998, 2004). En la actualidad las actividades de vinculación son vistas como una parte importante de las funciones universitarias y con características distintivas que merecen disponer de sus propios recursos y políticas, en busca de su efectivo funcionamiento (Molas-Gallart et al. 2002).” (2015 : 8)

Ahora bien, ¿qué caracteriza a la gestión de la vinculación tecnológica como área diferencial de la administración universitaria? Más allá de las definiciones generales acerca de la misión de la vinculación (es decir, la respuesta a *qué* es la vinculación y *para qué* las universidades incluyen en su elenco de actividades este tema) no abundan estudios que aborden el modo en que las Universidades generan capacidades para abordar esta tarea (es decir, *cómo* lo hacen). Sí aparece, en cambio, una variedad de producciones académicas que, mayormente descriptivas, dan cuenta de las distintas estrategias o tipos de vinculación.

Oficinas de Transferencia Tecnológica, Secretarías de Vinculación, Unidad de Vinculación Tecnológica, son algunas de las muchas terminologías para dar cuenta de los dispositivos que existen para conectar a las partes. Se trata de “estructuras de interfaz” (Fernández-de-Lucio et al., 1996) para generar y dinamizar relaciones entre actores, bajo el supuesto de que la innovación es un emergente de la interacción. Estos dispositivos, entonces, tienen como objetivo “promover y catalizar las relaciones entre diferentes actores en el sistema, solventando los problemas que impedían las relaciones entre ellos pero sin estar directamente involucrados en el proceso de innovación en sí mismo (Molas-Gallart et al., 2008)”. (Malizia et al, 2013 : 104)

4.2 Capacidades de Gestión de la vinculación tecnológica

Un estudio reciente sobre las oficinas de Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT) universitarias (CIECTI, UNQ 2015) brinda un primer panorama, a nivel nacional, de las características más salientes de este tipo de dispositivo. Una primera mirada sobre la estructura de estos organismos da cuenta de su desarrollo aún incipiente. Más del 75% de las OTT tienen estructuras de menos de 10 personas, con una preeminencia de personal profesional (62%) respecto de las tareas administrativas (38% restante). Esta composición resalta en relación a otras áreas universitarias, dado que se trata de estructuras pequeñas y de un fuerte carácter técnico-profesional. Asimismo, alrededor del 50%, al momento del estudio, registraba no más de una década de existencia. Este dato es relevante dado que da cuenta de la posibilidad del desarrollo de capacidades en base a la propia experiencia. Emulando a los sostenido por algunos teóricos de la economía evolucionista, a nivel institucional también se podría dar cuenta de un *path dependence*⁴⁴. Algunos estudios subrayan la trayectoria de las oficinas de vinculación como una de las

44 Si bien no es el enfoque que escogimos para este estudio, (porque centra su foco a nivel de la firma) la teoría evolucionista brinda algunas claves interesantes para pensar las “trayectorias”. Estas están determinadas por procesos de aprendizaje que las organizaciones van desarrollando a lo largo del tiempo, en una combinación de rutinas/innovación. En ese sentido, dependen de esa experiencia o camino previo.

variables que inciden fuertemente en su desempeño (Malizia et al, 2013). Sin embargo, el hecho de que las estructuras sean relativamente jóvenes también presenta un aspecto positivo: “Una cuestión a destacar es que poca antigüedad de las OTT presenta la ventaja de dotar al sistema de mayor flexibilidad y estar menos expuesta a la burocracia que se establece en toda institución de mediana o gran envergadura” (CIECTI-UNQ, 2015 : 38).

Por otra parte, este relevamiento realizado sobre las OTT revela que, mayoritariamente, los mecanismos utilizados para gestionar formalmente la relación Universidad–sector productivo se materializan en acuerdos contractuales para la realización de servicios técnicos, consultorías, capacitación y comercialización tecnológica, entre otros. En relación al financiamiento de estas oficinas, los resultados arrojan que se sostienen de manera equiparada entre el presupuesto institucional y fondos obtenidos por la prestación de servicios y actividades de vinculación tecnológica. Esto también se presenta como un diferencial respecto de otras áreas: la disponibilidad de fondos propios - aunque muchas veces no puedan ser utilizados directamente por estas oficinas-.

Este estudio también pone a la vista un conjunto de acciones que las OTT desarrollan para promover y potenciar las capacidades endógenas. En particular, cabe mencionar la identificación y relevamiento de la oferta tecnológica (es decir, el reconocimiento de las capacidades científico-tecnológicas disponibles para ofrecer al medio) y la captación de financiamiento externo -privado o de otras fuentes públicas-.

4.3 El perfil del/la agente de vinculación tecnológica

Sumada a esta primera caracterización de las estructuras universitarias de vinculación tecnológica, el estudio de referencia también ahonda en las capacidades del personal que las conforman. Las principales capacidades con las que cuentan las OTT de las Universidades o que fueron reconocidas por sus referentes fueron:

- Formulación, gestión y administración de proyectos
- Gestión económica y contable
- Comunicación y difusión

- Protección y registro de la Propiedad Intelectual
- Comercialización y marketing

Ese listado está dispuesto en orden decreciente, de modo que las últimas capacidades (Propiedad Intelectual y Comercialización), si bien son reconocidas como necesarias, no están lo suficientemente desarrolladas en la mayoría de las oficinas.

Por otra parte, en el marco de ese trabajo también se consultó a los referentes su opinión en lo que concierne a las habilidades que definen el perfil del o la agente de vinculación tecnológica.

Respecto a su formación, los resultados de ese relevamiento arrojaron como conclusión que el personal generalmente se inicia con el área y va adquiriendo experiencia junto con el desarrollo de las tareas inherentes a las actividades que desarrollan. Esto implica una fuerte impronta de *aprender-haciendo*. Si bien en los últimos años se han desarrollado diversas instancias de formación profesional y académica en gestión de la innovación (se destacan programas de especialización como el GTEC o maestrías y doctorados sobre la temática), hay una dimensión de los conocimientos de la gestión que necesariamente se aprenden en situación, en la práctica.

En ese sentido, la tarea de del/la agente de vinculación tecnológica es *artesanal* (Codner, 2018, entrevista): los saberes necesarios para su gestión son, en gran medida, incodificables, y por lo tanto, de difícil transferencia; se aprenden en situación, en la propia tarea, resolviendo las cuestiones que impone la gestión y compartiendo con quienes ya tienen cierta trayectoria en la materia.

El estudio distingue dos grupos de habilidades: las habilidades blandas, que son de tipo transversal y que refieren a la dimensión relacional, es decir, aquellas que inciden en la generación de vínculos, como la empatía, la escucha, la intuición, la creatividad, entre otras; y las habilidades técnicas, propias del área, como la administración, la formulación de proyectos, los conocimientos sobre Propiedad Intelectual, etc. Puede concluirse así que en la figura del/la agente de vinculación tecnológica convergen -o deberían converger-

habilidades específicas y altamente profesionalizadas con habilidades sociales que permitan generar vínculos.

4.4 La valoración de los actores de la UNR

Para el caso que estamos estudiando, se consultó a autoridades universitarias y referentes de Vinculación Tecnológica acerca de los saberes y habilidades que deberían tener quienes se ocupan de gestionar la Vinculación Tecnológica en el ámbito Universitario. Al igual que en las conclusiones del estudio antes mencionado, aparece aquí una combinación de saberes y habilidades “duras” y “blandas”. En total, se obtuvieron 16 respuestas⁴⁵ que se plasman en los siguientes resultados.

Cuadro 11. Saberes y habilidades reconocidos por actores UNR para gestión de la VT

Saber / habilidad	Frecuencia
Conocer la oferta tecnológica	5
Gestión	5
Conocer la demanda	3
Liderazgo político / negociación	3
Proactividad	3
Comunicación	3
Trabajo en equipo	2
Propiedad Intelectual	2
Marketing - venta	2
Diálogo	2
Gestión de proyectos	2
Emprendedorismo	1
Creatividad	1

De esta matriz podemos extraer algunas conclusiones. En primer lugar, una amplia dispersión de respuestas. Hay algunos saberes o competencias reconocidos por mayor cantidad de personas consultadas, pero incluso los que llegan a una mayor frecuencia de respuesta no alcanzan el 50% de las respuestas. De esta dispersión podemos inferir dos primeras cuestiones: en primer lugar, la vinculación tecnológica involucra un amplio espectro de temas que requieren saberes específicos (por ejemplo, propiedad intelectual, gestión de proyectos, conocimiento de la oferta tecnológica, emprendedorismo, etc.). Estos

⁴⁵ Es necesario aclarar que se formuló una pregunta abierta, de modo de no cerrar ni condicionar las respuestas.

podrían concebirse como saberes propios y diferenciales del área. Pero también podemos hacer una segunda lectura, y es que esta amplia gama de respuestas y la baja repetición o coincidencia entre actores sobre cuáles son los conocimientos necesarios para gestionar el área, darían cuenta de cierto desconocimiento o nociones mínimas sobre las tareas y competencias que involucra la vinculación tecnológica.

De las habilidades relacionales, fueron mencionadas especialmente aquellas ligadas a la comunicación, el diálogo y la proactividad o toma de iniciativa. Liderazgo y negociación, que pueden ser consideradas habilidades políticas, también fueron señaladas por algunos actores. Referiremos a esto más adelante.

Algunos entrevistados fueron más allá y brindaron su opinión sobre otros aspectos y atributos vinculados al perfil del/la agente de vinculación tecnológica. Dos de los actores entrevistados, por ejemplo, mencionaron al perfil de ingeniero como el más indicado para desempeñarse en esas funciones. Reconocen en esta profesión una matriz de pensamiento vinculado a lo organizacional y productivo que puede contribuir a interpretar, a la vez, el mundo académico y el empresarial:

“Yo creo que los vinculadores naturales son los ingenieros. Los únicos que realmente estudian algo que de por sí, casi como que directamente tiene que ver con la constitución de empresas, naturalmente son los ingenieros.” (Entrevista Decano/a, UA1)

“De los perfiles, yo me quedaría con un bioquímico, un ingeniero agrónomo o industrial. [...] A mí dame esos tres perfiles y yo después me arreglo con el resto del abanico, porque seguramente a esa gente, por sus herramientas, es más fácil después darle otra línea, otro rubro. Pero creo que esos tres son básicos en la estructura.” (Entrevista miembro SVTyDP)

Por otra parte, dos entrevistados subrayaron la necesidad de abordar la vinculación tecnológica desde diversas miradas disciplinarias, no sólo por la complejidad de los fenómenos de vinculación (que implican saberes ligados al mundo productivo en un sentido amplio: económico, legal, tecnológico), sino también porque quien se ocupa de la vinculación debe poder tener un manejo mínimo no sólo de los saberes para impulsar y

contener el relacionamiento, sino también comprender técnicamente el problema y las posibles soluciones:

“Yo creo que ahí hay que conjugar saberes disciplinares con saberes propios, no sé si de la vinculación... todo lo que va de la investigación a la sociedad digamos, sea a través de vinculación, o de patentes o lo que sea, ese saber es un saber específico que tiene que estar. Los científicos no lo tienen ni lo van a tener, muy pocos personalmente lo hagan. Tiene que haber especialidad en eso. Pero después esos especialistas, un equipo de especialistas, tienen que tener saberes disciplinares, porque sino tampoco se entienden los problemas. Y eso se constituye con un equipo” (Entrevista Decano/a, UA1)

Por último, y en relación a los conocimientos necesarios para gestionar la vinculación tecnológica, uno de los entrevistados recalcó la importancia de la casuística. Explorar casos, cómo otras instituciones llevan a cabo sus procesos de vinculación, qué estrategias implementan, qué problemas enfrentan y cómo los resuelven. Ello puede arrojar cierta información de interés, aunque siempre con los recaudos de no intentar trasladar experiencias descontextualizadas.

4.5 Las capacidades políticas

Si reconocemos que las organizaciones son complejos entramados de relaciones de poder, las capacidades políticas para la gestión de determinada área institucional cobran especial relevancia. En términos de lo que sostiene Matus por capacidad de gobierno, nos referimos a ciertas habilidades para conducir los procesos sociales hacia determinados objetivos declarados (de allí, su fuerte conexión con el Proyecto). Pero según Bernazza, Comotto y Longo (2015), la importancia de la capacidad política no sería meramente la posibilidad de determinado actor de “imponer” o llevar adelante su plan⁴⁶, sino que se trata de la disputa por un proyecto que, como tal, se sostiene en valores. La planificación,

46 No es el objetivo de este trabajo ahondar en discusiones de la teoría política -discusiones, sin dudas, interesantes-, pero cabe al menos mencionarlas sucintamente. La mirada de Matus puede ser circunscripta en la perspectiva del realismo político. El reconocimiento del conflicto como inherente a la política, de la importancia de rastrear los intereses que movilizan a los actores, no invalida la importancia de los valores, de los proyectos y de la ética.

entonces, no se rige sólo por criterios de eficacia y eficiencia -parámetros impuestos por el modelo gerencialista enfocado a resultados- sino que debe incorporar los fines. Esto es lo que estos autores definen como la “clave pública”, que imprime un horizonte normativo. Si bien refieren a la planificación estatal, subrayando su especificidad, interesa recuperar su posición porque puede ser homologada al ámbito universitario público: “Un análisis en clave pública tiene en cuenta que la gestión se despliega en escenarios de conflicto y resistencia en los que se debe velar por los principios democráticos al mismo tiempo que se debe impulsar un proyecto de gobierno orientado hacia el logro de lo que, desde nuestra perspectiva, constituye el bien común: la justicia social, la opción por la democracia, el respeto por los derechos humanos de primera y segunda generación, la perspectiva de género y el desarrollo incluyente” (2015 : 11).

En el caso de la Universidad, -y más aún, la Universidad Pública- no hay dudas que estos valores son el sustento y razón de ser de esta institución. No sólo porque se trata de garantizar plenamente el derecho a la educación y otros derechos humanos conexos, sino también como principios rectores que guían la actividad universitaria, y aparecen intrínsecamente vinculados a la propia historia de esta institución en nuestro país, en hitos como la Reforma Universitaria o la declaración de la gratuidad, hechos en los cuales estos valores se materializan en derechos consagrados como el cogobierno universitario, el acceso libre, la gratuidad y la formación de calidad.

Ahora bien, consideramos que la idea de Proyecto es esclarecedora en tanto suma a la acción un sentido que trasciende la mera generación de resultados. Retomando la tríada de Matus, el Proyecto es el contenido propositivo, la Gobernabilidad refiere a la autonomía del actor que defiende el proyecto (es la relación entre las variables que se encuentran bajo su control y las que no) y la capacidad de gobierno da cuenta de la capacidad de conducir o dar la dirección e impronta condensada en el Proyecto, es el “acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de

gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados” (1987 : 35). Con un fuerte componente de planificación, esta capacidad política es así la capacidad de generar y controlar las acciones.

En el caso particular del área de vinculación tecnológica, las capacidades políticas cobran un valor especial en dos dimensiones. Al ser un área que se encuentra “al borde” de la institución -es decir, cuya misión principal es vincular el adentro y el afuera- debe poder generar viabilidad interna y externa. Esto implica, por parte de quienes gestionan el área, poder atender distintas arenas o ámbitos de poder, en las que se movilizan e intercambian recursos diferentes y se confrontan intereses disímiles. Pero no sólo debe poder jugar simultáneamente ambos juegos puertas adentro y afuera de la Universidad, -lo que exige conocer las reglas e interpretar las jugadas-, sino que además debe poder eventualmente conciliar ambos espacios de acción. Es así que las áreas de Vinculación Tecnológica adquieren una complejidad particular.

Aquí nos ocuparemos con mayor énfasis de los retos que la vinculación tecnológica suscita puertas adentro de la Universidad. El estudio antes citado reconoce como “desafíos internos” aquellos relacionados con el manejo de recursos y disputas por autonomía de los espacios institucionales. Ello implica validar frente a otros actores universitarios la propia existencia: “se plantea que una de las claves radica en dominar los problemas de gobernanza, especialmente al interior de las UUNN, por cuanto casi todas aún deben legitimar la existencia de la OTT al interior de la UUNN. También se ha registrado como desafío (casi como la razón de ser de la OTT) la legitimación de la acción política del Rectorado. Esto último se ha hecho visible en nuevas UUNN. El objetivo político es aumentar el poder de la OTT al interior de la UUNN”. (CIECTI, P 79)

Ahora bien, ¿cómo dar cuenta de este concepto? ¿Cómo observar las capacidades en el marco de una institución? Como hemos señalado, la literatura sobre capacidades suele estar enfocada al estudio del desempeño estatal en sus distintos niveles. Así, se han desarrollado distintos esquemas de medición. Bernazza, Comotto y Longo (2015)

diseñaron, con el propósito de brindar una guía de instrumentos para observar estas capacidades estatales, un complejo set de indicadores. En base a esta propuesta metodológica, realizamos una adecuación a los fines de este estudio, sirviéndonos de los indicadores específicos que pueden contribuir a dar cuenta de la capacidad política. Esta adaptación se fundamenta en que la iniciativa planteada originalmente por los autores ofrece una mirada holística, apuntando al análisis y evaluación de organismos estatales, mientras que en este caso se aplica a un caso puntual, una unidad de gestión universitaria que, por sus dimensiones, misión institucional, alcance de sus objetivos y trayectoria histórica, difiere enormemente de ese otro perfil organizacional. Además de ello, poder dar cuenta de los indicadores implica disponer de la base empírica para operacionalizarlos, y esa información así detallada y sistematizada no está disponible para el área que estamos estudiando. Aun así, en esa guía encontramos una interesante aproximación a las capacidades institucionales en general, y a las capacidades políticas que nos interesa relevar, y es por ello que reconocemos que la opción metodológica aquí escogida encuentra inspiración en esa propuesta.

Por otra parte, una forma sencilla pero efectiva de dar cuenta de la dimensión política es a partir del ejercicio de interrogación. Con preguntas simples se pueden estructurar distintos aspectos de la realidad para poder ordenar su análisis. Así, nos aproximaremos a la cuestión de las capacidades políticas a través de dos indicadores: el de *Proyecto* y el de *Estrategia*. A su vez, cada uno de esos indicadores será desagregado en distintos componentes. Detrás de estos indicadores nos interesa tratar de responder a cuatro preguntas fundamentales, que son, eminentemente, políticas: *Para qué* la Vinculación Tecnológica, *Qué* se entiende por ella, *Con quiénes* se vincula la Universidad y *Cómo* lo hace.

Cuadro 12. Indicadores, componentes y preguntas fundamentales

Indicador	Componente	Pregunta fundamental
Proyecto de Gobierno	Definiciones político-ideológicas	Para qué
	Plan Estratégico	Qué
	Ámbitos de concertación	Quiénes / Con quiénes

Estrategia	Liderazgo	Cómo
	Estructura organizacional	
	Recursos financieros	

Indicador 1 – Proyecto⁴⁷

Como se señaló más arriba, un Proyecto alude a algo más que un mero conjunto de acciones. Se trata de la expresión de una idea de futuro sobre las que se funda una serie de decisiones, y que también trasluce un esquema particular de valores que definen una identidad. Ello opera también en la valoración del presente y sus problemas -es decir, en el diagnóstico- y en las estrategias asumidas en consecuencia.

En palabras de Matus, el Proyecto es el contenido propositivo, y está ligado directamente a los intereses y circunstancias de quien gobierna, pero también a su capacidad de gobierno, lo que implica “su capacidad para profundizar en la explicación de la realidad, y de proponer imaginativa y eficazmente respuesta y anticipaciones” (1987: 34).

Desde un abordaje situacional, el Proyecto de Gobierno permite responder algunos interrogantes fundamentales. A pesar de ser preguntas sencillas, estos interrogantes ayudarán ordenar el análisis, permitiendo discernir los distintos componentes del proyecto. Preguntas tales como *¿Qué?, ¿Para qué? y ¿Quién/es?* (y su sentido ampliado: *¿con quiénes? y ¿contra quiénes?*) permiten dar cuenta de distintos aspectos o dimensiones que se desarrollarán a continuación.

Componente 1: Definiciones político-ideológicas

Las definiciones político-ideológicas sobre la vinculación tecnológica pueden observarse en distintas capas institucionales. Consideraremos, para este componente, los

47 Los autores que aquí seguimos aclaran que puede referirse de manera homóloga tanto a Proyecto de Gobierno como a Proyecto Institucional “en el caso de observar un organismo público autónomo, autárquico o descentralizado: universidades, institutos, centros, comisiones, unidades ejecutoras, etc.”. Usaremos aquí indistintamente esas alusiones, porque nos interesa enfatizar en la capacidad política como disposición de conducir, dirigir, decidir, lo cual aplica a cualquier ámbito organizacional sea o no estatal.

posicionamientos de tres niveles: el rectorado, la SVTyDP y las autoridades de las Facultades, los/as decanos/as.

Si bien, como ya se ha indicado, la Vinculación Tecnológica es un área de relativamente incipiente desarrollo, ha ganado cierto lugar en las políticas universitarias. En el caso de la UNR, por ejemplo, fue uno de los objetivos explícitamente mencionados por su máxima autoridad en ocasión de la asunción del rectorado para el período que estamos estudiando:

"Hay rigidez en las formas, y debemos poner a la Universidad a tono con las demandas de la sociedad, profundizar experiencias de transferencia y vinculación tecnológica" [...] "esta tarea encomendada como un servicio público que si lo hacemos con calidad redundará en el desarrollo regional" (Rosario 12, 7 de agosto de 2015)

Esta presencia del tema en el discurso inaugural como uno de los objetivos de gestión daría cuenta, a primera vista, de un lugar de relevancia en la agenda. En diálogo con el rector, aparece con claridad la idea de gestionar la vinculación tecnológica, de dar una dirección a acciones que suceden con relativa espontaneidad pero que requieren de un soporte institucional para su promoción:

"es bastante reciente diría la conciencia de que se puede lograr mucho más si no dejamos que simplemente fluya, simplemente derrame. Es decir, la existencia de políticas activas para incentivar esa transferencia del saber hacia la sociedad, hacia el sector productivo. Lo que yo llamo empleando expresiones usadas por algunos antes de mí, la fertilización de la sociedad, del sector productivo con el conocimiento innovador, es decir, hacerlo más potente. Esto me parece que a esta altura del partido es algo casi incuestionable." (Entrevista Rector)

En el caso del Secretario de Vinculación Tecnológica, el énfasis está puesto en asumir a la vinculación tecnológica como una función social explícita de la Universidad, por un lado, y como un modo de defender la educación pública:

"Yo creo que nosotros la tenemos que asumir a la vinculación como una cuarta misión que tiene que estar muy presente porque es una manera de fortalecer, de proteger, de defender y

de potenciar, de desarrollar y de generar más presencia de universidad pública.” (Entrevista Secretario VTyDP)

La propia sanción del Reglamento de actividades de Vinculación Tecnológica puede percibirse como la expresión de un posicionamiento por parte de la gestión entrante respecto del área.

Como se indicó en el capítulo anterior, este hito contribuye, por una parte, a la formalización de las actividades, reconociéndolas explícitamente dentro del ámbito institucional, como una tarea dentro del repertorio universitario, jerarquizando así esta función. Pero también ordena y fija pautas comunes, regula la actividad y brinda procedimientos que permitan, por un lado, dar transparencia a las actividades y a los ingresos por ellas producidos y generar información en torno a las capacidades con las que cuenta la universidad -es decir, qué servicios y qué conocimientos está en condiciones de poner a disposición de la sociedad-, por otro, proyectar la tarea a escala institucional.

En otras palabras, lo que pretendemos decir es que la sanción del reglamento en sí misma podría interpretarse como un posicionamiento político ideológico en tanto expresa y normatiza la vinculación tecnológica, pero también en su contenido, la definición política de los alcances, la delimitación qué es y qué no es, cómo se instrumenta y para qué.

Otro nivel en el que se expresa el proyecto de gobierno en su matiz político ideológico es en los posicionamientos de las autoridades de las unidades académicas. De los testimonios recopilados, emergen varias definiciones. Respecto de con quiénes se debe vincular la Universidad, los/as decanos/as brindaron respuestas con distintos niveles de precisión. Casi por unanimidad se da por sentado que el objetivo de la vinculación tecnológica es articular a la Universidad con el sector productivo, que en la mayoría de los casos aparece así definido como un genérico. Algunos/as de los/as entrevistados/as, sin embargo, distinguieron actores específicos, con quienes deberían plantearse estrategias de vinculación prioritarias. Entre ellos se mencionaron las PyMES, los Municipios y Comunas y las Organizaciones sin Fines de Lucro.

“Yo creo que es una de las misiones de la universidad moderna, de las misiones de la universidad del siglo XXI. Ahí hay una discusión, hay gente que piensa que las universidades no deben interactuar con empresas, yo creo que estamos obligados a volcar conocimiento al sector productivo, y a las empresas” (Entrevista Decano/a, UA1)

“si uno parte de la idea de que la Universidad tiene que hacer un aporte, acompañar el crecimiento, bueno por supuesto yo creo que hay que pensar una escala de abajo hacia arriba, en término de la potencia de esos actores. Y esa tiene que ser la estrategia, los pequeños y medianos empresarios deberían ser parte de esa agenda.” (Entrevista Decano/a, UA4)

“Históricamente relacionamos más la vinculación a lo que es transferir, a hacer consultoría, o a dar cursos, o formar, me parece que hay una nueva vuelta a eso que es fluir con el otro. Y en ese concepto ¿qué entidades? Creo primariamente todas las entidades, las cámaras, los consejos profesionales [...] obviamente en el caso nuestro todo lo que tenga que ver con el empresariado: federaciones de empresarios, cámaras, distintos grupos. Tenemos mucho vínculo también con organizaciones de la economía social, cooperativas, federaciones de cooperativas, ahora estamos firmando un convenio con el INAES. Bueno, creo que con todos, con la municipalidad, con la provincia también hemos tenido muchos convenios. En general el límite lo ponemos en organizaciones sin fines de lucro”. (Entrevista Decano/a, UA5)

La identificación, en algunos testimonios, de actores con quienes generar vínculos es, desde nuestra lectura, un posicionamiento político porque da cuenta de la fijación de prioridades y de *opción*. Es decir, una escala valorativa en torno a la cual determinar objetivos y acciones, un juicio sobre el cual se pueden tomar decisiones. De esta preferencia también se desprende un para qué, un sentido de la vinculación. Consultados/as sobre este aspecto, los argumentos que se brindaron pueden agruparse en dos conjuntos: beneficios para la Universidad y beneficios para la sociedad. Entre las ventajas que presenta la vinculación tecnológica para la Universidad, aparecen la actualización de las agendas de investigación y la posibilidad de autogestión de fondos. Las ventajas del vínculo para la sociedad aparecen de un modo más difuso. La mayoría

menciona el aporte que la Universidad puede hacer al desarrollo. Ligado a ello, aparecen nociones como bienestar de la población, autonomía y competitividad. Todos estos conceptos, más allá de su vaguedad, podrían inscribirse incluso en distintas corrientes de pensamiento.

“Yo reivindico el aporte que podemos hacer –sin perjuicio de mantener y potenciar todas las relaciones primero con la región y el mundo- podemos y debemos contribuir a que nuestro aparato productivo mejore. No es indiferente, la marcha de la economía, la capacidad de producir riqueza disponible y mejorar la vida de la población argentina, depende de varias cosas pero una de ellas es la capacidad de ganar en competitividad. Para eso el aporte del conocimiento innovador es muy importante” (Entrevista rector)

“Pero claramente si uno interpreta que la Universidad tiene un rol central, la educación en general y la universidad en particular, en la programación y aportes que puede hacer a la construcción de un modelo de país más autónomo, de desarrollo más autónomo...”
(Entrevista Decano/a, UA4)

Como puede verse, en cada una de las entrevistas aparecen motivaciones diferentes. Si bien esta diversidad es saludable en términos institucionales (habla de una organización democrática, en la que conviven distintas miradas y posturas) también da cuenta de la falta de alineación en términos de objetivos estratégicos. Respecto de este primer componente podemos afirmar que no hubo una instancia de discusión acerca del para qué de la vinculación tecnológica. Este plano de indefinición y falta de claridad institucional, en términos del Proyecto de gobierno, da cuenta de cierta vaguedad en los preceptos político-ideológicos.

Componente 2: Plan institucional

La SVTyDP inició el ejercicio de planificación estratégica en 2017, para acceder a financiamiento de la Secretaría de Políticas universitarias para el fortalecimiento de las áreas de Vinculación Tecnológica y un plan específico para Emprendedorismo. En ocasión de esa convocatoria, se llevó a cabo un proceso de planificación estableciendo áreas y

acciones a un horizonte de mediano plazo. Se definieron como áreas estratégicas la Gestión de Proyectos, la Propiedad Intelectual, el relevamiento de la Oferta Tecnológica, la adquisición de metodologías para la realización de Estudios Prospectivos Tecnológicos Ocupacionales y la elaboración de un reglamento de Empresas de Base Tecnológica.

Si bien esta iniciativa sin dudas contribuyó a un proceso de reflexión que informó la acción, y permitió abrir una instancia de debate acerca de los objetivos de la vinculación tecnológica, estuvo condicionado y organizado en torno a las pautas de la entidad de financiamiento.

La falta de un plan o estrategia explícita, sin embargo, no es una realidad exclusiva del área. La UNR se dio recién en 2018 a la tarea de formular su plan institucional. Más aún, tampoco es una característica distintiva de esta casa de estudios. Según el estudio del CIECTI antes mencionado, la mayoría de los casos relevados a nivel nacional (3 de cada 5) afirmó no contar con una planificación de mediano/largo plazo. Así, las actividades de vinculación tecnológica forman parte, según concluyen los autores, de “una agenda implícita y dinámica”. Ciertamente, la complejidad de la temática puede dificultar la posibilidad de planificar detalladamente o establecer objetivos en un horizonte temporal lejano. Muchas variables son externas a la organización, y por su alta variabilidad (más en contextos cambiantes) requieren un gran poder de adaptación. Es por ello que el perfil del responsable adquiere mayor relevancia.

Componente 3 Ámbitos de concertación

El área de vinculación tecnológica, por su propia naturaleza, exige la relación constante con actores intra y extra universitarios. Estos contactos suceden cotidianamente, y con distintos fines (consultas e intercambio de información, provisión de servicios, acuerdos institucionales), pero para este indicador se tendrán en cuenta los ámbitos de concertación institucionalizados, es decir, que tengan cierta permanencia en el tiempo, que impliquen compromiso entre las partes participantes y/o que estén

reconocidos formalmente. Asimismo, podemos distinguir dos tipos de espacios: internos y externos.

Ámbitos de concertación interna

Respecto a los actores universitarios, se instituyó apenas creada la SVTyDP el Consejo de Referentes de Vinculación Tecnológica, con un representante de cada unidad académica (12 facultades y 3 escuelas pre universitarias). Este Consejo tiene justamente como objetivo “[...] el asesoramiento y proposición de líneas de acción que contribuyan a fortalecer la capacidad de vinculación de sus respectivas unidades académicas, así como al análisis de los escenarios internos y externos en los que ésta se desenvuelva.” (RES. UNR Creación SVTyDP)

Sin embargo, su funcionamiento ha sido dispar. En primer lugar, porque no todas las unidades académicas participan activamente. Algunas ni siquiera nombraron representantes frente a este Consejo. En segundo lugar, el Consejo en sí mismo no siempre ejerció como ámbito de debate, concertación y proposición. Tampoco como dispositivo de verdadero vínculo con las Facultades, dado que es dificultoso valorar si las discusiones que se daban en el marco de este Consejo luego tenían eco en las Unidades Académicas. Integrantes de la SVTyDP han valorado el espacio del siguiente modo:

“En el seguimiento del borrador sí, porque en el 2015 se empezó a trabajar en la redacción puntual, cada uno hizo sus aportes, no muchos, dos o tres, pero se hicieron aportes. Después en la implementación no creo yo que haya gente de peso en esas reuniones que cambie la opinión de un decano o decana. La última opinión es de ellos, los referentes son comunicadores de información, no tienen mucho peso en las decisiones” (entrevista miembro SVTyDP)

“De los referentes, la verdad que si tuviera que ser honesto hay una dispersión muy grande. A lo mejor hay gente que está simplemente cumpliendo un rol como referente, pero no cumple

la tarea que tiene que hacer, con lo cual no lo vemos como una apoyatura para nosotros. [...] Porque es el referente el que tiene que dinamizar esta actividad, y para nada. En vez de motorizar, incentivar y sensibilizar, se quedan esperando que alguien venga, y es al revés".
(entrevista miembro SVTyDP)

Dentro del propio ámbito universitario, por otra parte, se registra una baja interacción y coordinación con otras dependencias del rectorado. Como se señaló en el apartado sobre las características organizacionales de la UNR, el gabinete del rector durante el período en estudio contaba con 22 Secretarías o dependencias con ese rango, entre las cuales varias tenían misiones superpuestas. Sin embargo, no existen mecanismos formales de coordinación de áreas. No hubo reuniones de gabinete, entre Secretarías ni planteo de estrategias comunes. Lo mismo sucede con las autoridades de las unidades académicas. No hubo una mesa -instituida ni informal- de contacto con los/as decanos/as para abordar cuestiones de relevancia institucional relativas a la vinculación tecnológica.

Ámbitos de concertación externa

A partir de la sanción del Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica de la UNR, se reinició el contacto con el CONICET sobre esos temas. El convenio marco que regía la relación CONICET-UNR databa del 2007, y requirió la revisión para incluir los nuevos términos y adecuación del convenio a la nueva normativa de UNR (tanto el Reglamento de Actividades de Vinculación Tecnológica como el de Protección de Creaciones Intelectuales) para aquellos agentes de doble dependencia. Esta reelaboración del convenio aún está en proceso de aprobación. Sin embargo, el vínculo con CONICET excede la mera cuestión normativa. Ejemplo de ello son los Encuentros Tecnológicos Regionales (ENTEC), instancias compartidas entre el sector público y privado en torno a temáticas específicas. Así, en el año 2014 la UNR participó junto al CONICET y otras organizaciones del 1er ENTEC referido a agroinsumos y en el 2017 se realizó el 2º Encuentro dedicado al sector metalúrgico, con alta participación del empresariado local.

En lo que refiere al ámbito productivo, desde el 2015, con el auspicio de la SVTyDP, se conformó el Foro con entidades de ese sector. Se trata de una serie de reuniones periódicas entre la Universidad (en la figura del rector y del Secretario de VTyDP) con las máximas autoridades de varias entidades con representación del empresariado local. En su mayoría, son organizaciones de segundo o tercer grado que nuclean intereses sectoriales.

Con este Foro se avanzó en el diseño e implementación de algunas estrategias de formación como la Certificación de Competencias Específicas en Gestión de PyMES, el relanzamiento de la Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica (en base a la anterior experiencia del GTEC) y la especialización en Diseño Estratégico para la Innovación.

Por otra parte, la SVTyDP participa como representante de la UNR en una serie de Foros como la Red Vitec, el Ecofe (Ecosistema Emprendedor de Santa Fe), el CPRES región Centro y la Junta Directiva de la Agencia para el Desarrollo de la Región Rosario (ADERR). Consideramos aquí los ámbitos de concertación externa, -más allá de que el foco de este estudio esté en la gobernabilidad interna de la vinculación tecnológica en la UNR-, porque la legitimación externa puede ser un capital para negociaciones internas también. Un ejemplo de ello es la relación forjada con CONICET a partir de la revisión del convenio marco, que reconoce a miembros de la SVTyDP como interlocutores válidos.

Indicador 2 - Estrategia

La estrategia remite, claramente, a la acción. Mientras que las tácticas refieren al uso de los recursos para producir un cambio situacional, la estrategia, en un nivel operativo superior, se sirve del cambio situacional para alcanzar los objetivos. Táctica y estrategia están ligadas, en tanto la segunda implica una sucesión de eventos tácticos, una trayectoria que se va desarrollando gradualmente y en la que se van ampliando o reduciendo los márgenes de libertad de acción de los actores (Matus en Huertas, 1996).

En la matriz que estamos presentando, la estrategia debería presentar coherencia con el Proyecto, por lo cual indudablemente refiere al qué, pero responde fundamentalmente a la pregunta de cómo. Por ello, para aludir a la estrategia, tomaremos como componentes de este indicador el liderazgo y los recursos disponibles para llevarla adelante (estructura al servicio del proyecto).

Componente 1 - Liderazgo

Otro aspecto para abordar las capacidades políticas es, sin duda, el liderazgo. Para Matus, es un aspecto clave: en sus palabras, da cuenta de la “capacidad de conducción o dirección y se refiere al acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados, dadas la gobernabilidad del sistema y el contenido propositivo del Proyecto de gobierno” (1987 : 35).

Miradas institucionalistas confían en el “liderazgo de la norma”, como modo de fijar los horizontes para la acción en el marco de las organizaciones. Es decir, independientemente de las personas a cargo, debe haber una línea de estabilidad, de certeza, que puede encontrarse en aquellas reglas explícitas de la institución. Sin embargo, para nosotros el liderazgo, también está relacionado con los perfiles de quienes ocupan los lugares de conducción (sea carisma, autoridad, competencia, etc.). El líder es quien logra convencer y movilizar a otros actores en la dirección del Proyecto de Gobierno. El liderazgo es así un elemento constitutivo de la capacidad política.

Desde nuestra perspectiva, podemos afirmar que el liderazgo no recae en una persona, sino que para procesos de esta complejidad, el liderazgo debe ser multi escala -es necesario construir consenso en distintas capas o niveles institucionales y con actores diversos-. Además, no se trata sólo de dirigir políticamente una iniciativa, sino también de instrumentar los medios para su mejor implementación, lo que involucra también conducir el proceso en su aspecto técnico.

Para este componente se relevó la visión de los distintos actores involucrados acerca de quién debe liderar los procesos de normalización de la vinculación tecnológica. Entre los y las decanos/as entrevistados/as, algunos apuntaron la falta de acuerdo con estructuras ampliadas para el tratamiento del reglamento. Este problema es explicado por muchos como una falla en el liderazgo político:

“Empezamos a ver una potencialidad diferente en la vinculación, empezó un cambio realmente importante, y empezamos a ver que había un montón de ventajas más. Yo creo que lo hubiera planteado de otra manera en la universidad, probablemente hubiera hecho un trabajo más fino, no hubiera esperado tanto que la principal autoridad de la universidad sea la que baje línea, hubiera buscado la mesa política de negociación, entonces ahí hubiera puesto el tema para que se defina entre todos, y eso no pasó.” (entrevista Decano/a, UA3)

“Cuando uno quiere introducir una transformación de esas características le tiene que poner mucho liderazgo para hacerla posible, sino es muy difícil. Quiero decir, no puede estar solo a cargo de un secretario la estructuración de una estrategia de esa naturaleza. Es un problema político finalmente, no es un problema de gestión.” (entrevista Decano/a, UA4)

“La realidad es que es en esta gestión donde se motoriza, al margen de que lo nuestro fue un trabajo de impulsarlo técnicamente, lo discutimos técnicamente, pero con escaso margen de discusión política o impulso político en otros ámbitos.” (Entrevista Secretario VTyDP)

Esta visión fue compartida por varias de las personas consultadas⁴⁸. Podemos afirmar que esta percepción puede haber generado resistencias que explican, en parte, el devenir del proceso de negociación de la normativa de vinculación tecnológica. La falla en el liderazgo, según estos informantes, estuvo en la incapacidad de generar un ámbito de negociación y resolución compartida, lo que hubiera permitido dotar de mayor viabilidad al proyecto. Del posicionamiento de estos actores se desprende que la discusión del liderazgo es, en última instancia, la discusión sobre quién tiene y cómo se distribuye el poder. Lejos de visiones más lineales, en las que el liderazgo es percibido como la imposición de un curso de acción sobre otro, miradas como las que adoptamos en este

48 Algunos lo declararon en off, por lo cual no se incluye la cita textual.

estudio abogan por una concepción de liderazgo como una capacidad política que exige sin dudas imprimir una dirección (esto puede entenderse como la explicitación del proyecto), pero también requiere poder reunir intereses, coordinar entre partes, conducir el proceso.

Por otra parte, el testimonio arriba expuesto también da cuenta de una separación relativamente clara entre política y gestión. Al mismo tiempo que imputan la falta de liderazgo político de la máxima instancia de conducción universitaria, atribuyen el liderazgo técnico de la propuesta de normativa a la SVT, en su referente y equipo. Es decir, no se percibe al área en sí misma como un interlocutor político válido.

Esta distinción puede servir a la siguiente reflexión, una pregunta de larga data en el campo de los estudios de la ciencia política: ¿dónde están los límites – o cómo se distinguen- los elementos técnicos y políticos? Esta línea de separación puede resultar algo difusa. La cuestión política tiñe todos los aspectos técnicos de la normativa en cuanto supone una decisión, una elección entre opciones. Ello puede notarse, por ejemplo, en el cambio de la primera propuesta elaborada por la SVTyDP acerca de eliminar la intervención de las administradoras de fondos externas a la universidad, a la resolución final, en la que efectivamente se admite la participación de estas entidades. En ambas versiones pueden discernirse argumentos técnicos y políticos: en la primera, la no inclusión de estos actores se fundaba en la necesidad de reducir el circuito administrativo y bajar los costos operativos, por un lado, y centralizar el proceso y el manejo del dinero, por otro. Quienes abogaban por la admisión de las administradoras de fondo fundamentaban su posición en la celeridad que estos organismos brindan en la gestión de los servicios y proyectos a terceros, así como en el vínculo previamente existente y la autonomía que esta relación les otorga a las unidades académicas frente a la gestión central de la universidad.

Siguiendo esta línea de razonamiento, no subestimamos el liderazgo basado en la capacidad para generar argumentos técnicos en torno a una cuestión, sino que lo valoramos en tanto contribuye a dotar de viabilidad a una propuesta. Para temas tan

específicos como los de vinculación tecnológica, los conocimientos técnicos del área se convierten en un capital altamente valioso que permiten legitimar las decisiones políticas.

En síntesis, las decisiones como tales, aún tomadas en base a sólidos fundamentos técnicos, tienen efectos políticos. Los medios técnicos no son un mero instrumental o vehículo de una iniciativa, sino que la política permea todos los niveles. En todo caso, la atribución por parte de los actores de que algo es técnico o político permite jerarquizar temas y recortar el campo de interlocución (quiénes son actores válidos y quienes no para determinada negociación).

Finalmente, sólo tres informantes reconocieron el liderazgo (ver cuadro 11) como una cualidad importante para desempeñarse en el área de vinculación tecnológica. Sobre el total de respuestas obtenidas, es un número exiguo, y todos ellos ocupan roles de autoridades políticas. Entre los miembros del Consejo de referentes, no se registró la valoración de esta cuestión.

Componente 2 - Diseño estructural

El análisis del diseño estructural permite una aproximación diferente a la cuestión de la capacidad política. Este indicador refiere a los aspectos organizacionales que dan soporte y materialidad a la impronta política. Se trata de la disposición de los recursos para hacer viable el proyecto.

Sin embargo, la estructura no es apenas una cuestión instrumental. Como afirman Bernazza y otros, “Este diseño no es una mera opción tecnológica, sino, por el contrario, es la expresión política de una concepción de las organizaciones” (2015 : 30). Con esto queremos subrayar que el modo de organización no es tan solo el medio para llevar a cabo una idea de gestión, sino que en sí mismo incorpora la dimensión política en tanto refleja cómo se concibe la distribución de poder. El diseño estructural brinda una clave de lectura en ese sentido, dado que ofrece pistas acerca de cómo circula la información, cómo se toman las decisiones y cómo se piensa la perdurabilidad de la organización.

Dentro del diseño estructural hay algunas claves que sirven para la interpretación: la denominación (nombre de la unidad, facilidad para reconocerlo y conceptos que lo componen respecto de la alineación con el proyecto), la jerarquía (nivel de desagregación en el que aparece dentro de la estructura y grado de intermediación con la máxima autoridad), las competencias asignadas (sea por superposición o vacancia) y la relación con otras unidades orgánicas.

Cuando se crea la Secretaría en 2010, se le asigna el nombre de Secretaría de Vinculación Tecnológica, jerarquizando las funciones de la anterior Oficina de Vinculación Tecnológica. Más tarde, en el 2014 con la llegada de una nueva gestión al área, se suma la segunda parte de la designación, quedando en su nombre definitivo “Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo”. El agregado a la denominación original apuntaba a enfatizar el aporte que la Universidad podría hacer al mundo productivo, con conocimientos aplicados y asistencia para los procesos de innovación. Pero la realidad es que el mote que identificó siempre al área es *Vinculación Tecnológica*, siendo el nombre completo algo engorroso para su referencia.

Con la creación de la SVTyDP el área, que antes dependía de la Secretaría General, adquiere un lugar en el gabinete del rector, lo que da cuenta de una jerarquización del área, que pasa a formar parte del gabinete del rector sin mediaciones. Esto tiene un peso simbólico importante en términos institucionales, pero no asegura *per se* la importancia del área. Aquí, nuevamente, se juegan cuestiones políticas en torno a la proximidad con la máxima autoridad y permeabilidad de la misma a las demandas del espacio.

A su vez, dentro de su organización interna se distinguen 3 áreas y dos programas: Gestión Jurídica y Propiedad Intelectual, Servicios y Soluciones Tecnológicas y Proyectos. Además, dependen de la Secretaría la cátedra abierta para emprendedores UNR Emprende y el Programa “Vincular Empleo”, que es el servicio de intermediación laboral para estudiantes y graduados/as de esta casa de estudios.

Como puede apreciarse, existen pocas capas jerárquicas. Esto otorga a la Secretaría cierta flexibilidad: la información circula rápidamente entre los integrantes y no hay mediaciones para la toma de decisiones. Por otra parte, al ser una estructura pequeña, los miembros del equipo conocen las actividades de las subáreas, llevando a un alto nivel de integración y polifuncionalidad de los agentes y un trabajo relativamente orgánico.

Sin embargo, esta misma condición, a la vez que presenta algunas ventajas, se constituye también en una debilidad. La SVTyDP se caracteriza por un equipo reducido, conformado por 11 personas con distintas responsabilidades y vínculos contractuales. Ello representa un aspecto vulnerable, en tanto cada una de las áreas dependen prácticamente de una persona, con lo cual están limitadas al accionar de ese agente. Las capacidades de gestión así personalizadas suponen el riesgo de que, frente a la ausencia de la persona, queden descubiertas las funciones. Ello en términos institucionales tiene un costo muy alto, dado que volver a generar esas capacidades conlleva la inversión de una serie de recursos (capacitación, tiempo, dinero, entre otros).

La estructura de gestión es exigua no sólo en la cantidad de integrantes. Otra variable de análisis es la dedicación horaria y tipo de contratación: de los 11 integrantes, la mitad tiene dedicación parcial, y casi la totalidad de los miembros tienen cargos contratados o de gestión, lo que puede afectar la perdurabilidad del personal en el cargo

Cuadro 13 - Agentes por tipo de contratación

Tipo de contratación	Cantidad de agentes
Cargo de gestión	4
Personal No docente	2
Contrato	5

Cuadro 14 - Agentes por dedicación horaria

Tipo de dedicación horaria	Cantidad de agentes
Exclusiva (40hs semanales)	3
Completa (30 hs semanales)	3
Parcial (20 hs semanales)	5

Elaboración propia según datos SVTyDP para el año 2018

Finalmente, respecto a las competencias asignadas, podemos decir que existe cierta superposición de funciones con otras unidades y al no estar coordinado puede afectar la efectividad de las acciones emprendidas. ¿En qué medida se puede plantear una estrategia

de vinculación con el sector socioproductivo si la universidad tiene múltiples “terminales” que asumen la función de interlocución? En sí, ello no sería la raíz del problema, sino el hecho de que no haya mecanismos de ordenamiento de esos múltiples canales, ni articulación interna.

Sin embargo, esta multiplicidad de dependencias con funciones similares y asignación de recursos diversas responde a distintas demandas con grupos internos de la Universidad. Por lo tanto, si bien afecta a la gobernabilidad del subsistema de Vinculación, su razón de ser es aportar a la gobernabilidad de la Universidad como sistema más amplio, como distribución de poder por los compromisos asumidos.

Así, sobre este componente podemos concluir que se trata de un área con una estructura relativamente pequeña -en particular, en comparación con otras áreas equivalentes- no sólo en cantidad de personas que la componen sino en cantidad de dedicación horaria. Asimismo, tiene pocas mediaciones de mando a su interior, y ello le otorga cierta plasticidad y capacidad de adaptación. Al ser pocos miembros todos tienen algún conocimiento mínimo de las distintas funciones y ello contribuye también a la circulación de información. Sin embargo, al estar esos conocimientos altamente ligados a las personas, ello implica un fuerte riesgo. Por otra parte, posee un fuerte perfil profesional (la relación entre personal de gestión y personal administrativo es muy alta), y el promedio de formación del equipo también es elevado. Finalmente, para el área de Vinculación en particular, la falta de claridad en quiénes y establecen el vínculo con el medio productivo desde la Universidad y de una estrategia común puede resultar un obstáculo a la gestión.

Componente 3 - Gestión Financiera

Respecto a los recursos financieros⁴⁹ administrados por la SVTyDP, también se perciben ciertos límites. Desde 2014, se destinan partidas específicas para esta función del

⁴⁹ Los montos aquí expuestos no incluyen el pago de sueldos y contratos del área, que se computan en otros ítems presupuestarios agregados.

presupuesto de la UNR. En el siguiente cuadro se puede visualizar la evolución de esos fondos.

Cuadro 15. Fondos por áreas, incrementos anuales y % sobre presupuesto total UNR 2014-2018

	Vinculación Tecnológica			Ciencia y Técnica			Extensión		
	Presupuest o área	Incremento sobre ejercicio anterior	% sobre ppto total UNR	Presupuesto área	Incremento sobre ejercicio anterior	% sobre ppto total UNR	Presupuest o área	Incremento sobre ejercicio anterior	% sobre ppto total UNR
2014	500.000		0,033	3.000.000		0,197	1.000.000		0,066
2015	1.000.000	100 %	0,050	4.500.000	50 %	0,226	1.300.000	30 %	0,065
2016	1.280.000	28 %	0,049	5.850.000	30 %	0,226	1.664.000	28 %	0,064
2017	1.792.000	40 %	0,048	14.000.000	0	139 %	2.329.600	40 %	0,062
2018	2.186.240	22 %	0,047	17.080.000	0	22 %	3.054.000	31 %	0,065

Elaboración propia en base a Presupuestos UNR 2014-2018

Se tomaron como referencia otras dos áreas para poder dar cuenta de la evolución del presupuesto. Como demuestra el cuadro, los aumentos anuales fueron importantes para todas las áreas, en línea con el porcentaje de aumento del presupuesto general (aproximado a la inflación anual). Se registran algunas variaciones según área y año, lo que da cuenta tanto de asignación de prioridades institucionales como de posibles ejercicios de negociación interna.

En el caso de vinculación tecnológica el incremento fue continuado. Estos fondos fueron prioritaria y mayoritariamente asignados a la convocatoria de proyectos de vinculación tecnológica, “Vinculación inclusiva”, que se replicó sostenidamente durante el período estudiado. Esta iniciativa, fue la principal acción que permitió dar sustancia y visibilidad al área en los distintos estamentos universitarios: en las facultades, involucrando a los referentes por ellas designados como parte de la gestión de la convocatoria en sus unidades académicas, a docentes, investigadores/as y estudiantes, quienes proponen y concursan los proyectos junto a una -o más- organizaciones del sector socioproductivo. Así, funcionó como incentivo, y permitió instalar la cuestión de la Vinculación Tecnológica en las distintas unidades académicas.

Cuadro 16. Fondos destinados a vinculación tecnológica / Convocatoria Vinculación Inclusiva

	Total	Convocatoria vinculación inclusiva	% sobre el total
--	-------	--	---------------------

2014	500.000	500.000	100
2015	1.000.000	1.000.000	100
2016	1.280.000	1.200.000	94
2017	1.792.000	1.625.000	91
2018	2.186.240	2.000.000	91

Como puede apreciarse, casi la totalidad del presupuesto asignado se destinó sistemáticamente a la convocatoria a proyectos. Sin dudas, el propio andamiaje de gestión de la convocatoria contribuyó a generar capacidades: su diseño, implementación, evaluación de proyectos, monitoreo de ejecución, rendición de cuentas, etc., son, en sí mismas, instancias prácticas de aprendizaje, toma de decisiones y definición de procedimientos. Sin embargo, a medida que la convocatoria se fue consolidando y se incorporaron nuevos temas en agenda, fue necesario desarrollar otras capacidades. Pero para ello, se dependía principalmente de financiamiento de convocatorias externas⁵⁰.

Cuadro 17. Fondos gestionados para el período 2014-2018 área VT

Fondos totales vinculación tecnológica del presupuesto UNR 2014-2018	\$ 6.758.240
Fondos obtenidos en convocatorias externas para el área 2014-2018	\$ 2.072.567,5

De este componente podemos inferir que, si bien la vinculación tecnológica adquiere mayores recursos progresivamente, ocupa aún un lugar relativamente marginal en la distribución de fondos presupuestarios. Esto se podría subsanar con el aprovechamiento de los fondos obtenidos por servicios, que aún con la Ordenanza 715 vigente, son

50 Se destacan convocatorias de la Secretaría de Políticas Universitarias como Fortalecimiento de las áreas de Vinculación Tecnológica (2016) y Universidades Emprendedoras (2017), que apuntan específicamente a generar capacidades de gestión a partir del financiamiento de un Plan Estratégico. También se presentó una iniciativa al llamado de ANR Eventos de la Agencia Santafesina de Innovación (2017), que financia encuentros científico-tecnológicos, para realizar la 1° Jornada de Vinculación Tecnológica de la UNR, con el fin de poner en agenda el debate sobre estos temas en la comunidad universitaria. Asimismo, de este mismo organismo de financiamiento se adjudicó un fondo para la realización del Plan Estratégico para las Plataformas de Innovación (2018). Con montos menores, también se obtuvo financiamiento en tres ediciones consecutivas de la Semana del Emprendedor Tecnológico del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2014, 2015 y 2016). Finalmente, se obtuvo financiamiento para un proyecto de fortalecimiento de las áreas de Producción y empleo de municipios de la región, en el marco de la convocatoria "Universidad y Desarrollo Local" de la SPU (2018).

intangibles en tanto y en cuanto no se regule el destino de esos ingresos. Mientras tanto, la obtención de financiamiento externo fue una estrategia del propio equipo de gestión para la adquisición de recursos y generación de capacidades. La gestión de esos financiamientos a su vez posiciona al área tanto en la visibilidad que otorgan las acciones de mayor impacto como en su propia capacidad de administrar proyectos.

4.6 Conclusiones de capítulo

De lo expuesto en este capítulo nos interesa reforzar algunas observaciones. En primer lugar, podemos afirmar que hay aún cierta vaguedad en materia de cuáles son las competencias/capacidades específicas para la gestión de la vinculación tecnológica. Al menos, esta fue una pregunta sobre la que los actores entrevistados parecen no haberse problematizado en profundidad. También cabe mencionar una triste paradoja: la universidad prácticamente no toma en consideración la formación de sus propios agentes de gestión, dado que la carrera no es el principal mecanismo de admisión y/o evaluación. Sobre este tema, prácticamente no apareció la cuestión de la formación en la materia.

Más allá de esto, y como complemento de la formación académica o “formal”, consideramos importante poner en valor otros saberes que se adquieren en la experiencia. Estos conocimientos se juegan en el plano de lo tácito, son acumulativos y tienen por ende una temporalidad especial. En términos de Matus, implica cierto tiempo que los jugadores reconozcan el campo de juego. Entonces podríamos señalar algunas amenazas a esta acumulación: las bajas remuneraciones o contratos endebles, los ciclos políticos, la falta de sentido de pertenencia o la rutinización del trabajo podrían atentar contra la generación y perdurabilidad de las capacidades de gestión del área.

Por otra parte, intentamos demostrar aquí que la gestión de la vinculación tecnológica, por su particularidad (atender, al menos, dos arenas distintas, la interna y externa a la institución) requiere un perfil de carácter político. En ese sentido, pocos

actores valoraron esta cuestión. Es decir, la capacidad política no es del todo reconocida por los actores involucrados en la trama de la vinculación tecnológica.

Las capacidades políticas son tan o más importantes que las técnicas. Quizás no son fáciles de medir cuantitativamente, pero requieren una atención especial al reconocimiento de las reglas, los actores y los recursos en disputa. Son capacidades acumulativas, que se aprenden en el propio juego. Intentamos dar una aproximación a esas capacidades con dos indicadores a través de los cuales responder a las preguntas fundamentales. En términos generales, la primera conclusión es que hubo respuestas dispares entre los actores consultados a esos interrogantes. Ello nos lleva a pensar que existe una alta dispersión en la conceptualización de la vinculación tecnológica, y si bien esto en sí mismo no es un rasgo problemático para la institución, sí lo es la ausencia de espacios donde poner en común esas miradas. Diferentes posturas acerca de para qué las Universidades hacen vinculación tecnológica, qué implica esta función, cómo desarrollar estrategias y quiénes -dentro de la institución- y con quiénes -fuera-, pueden enriquecer la discusión, pero si no logran ser articuladas, estableciendo prioridades, jerarquizando temas y definiendo por determinada opción -lo que, inevitablemente, implica exclusiones- sí se convierten en un riesgo. En el estudio del CIECTI empeñan el concepto de “ensimismamiento institucional” para describir la situación de aquellas Oficinas de Transferencia Tecnológica que, en marcos de amplia descentralización de las tareas de vinculación a través de distintos “artefactos institucionales” (oficinas de las propias facultades, pero también fundaciones, asociaciones civiles, empresas u otra figura) tienen dificultades para coordinar la estrategia de relacionamiento con el medio socio productivo. Ello implica generalmente un exceso de tensiones internas que se constituyen en un desafío para la gestión: “[los niveles de ensimismamiento institucional] relegan la generación de vínculos con el entorno priorizando en cambio las disputas por recursos y espacios de poder dentro de la institución de origen. En estos casos, los rituales burocráticos ganan espacios dentro del funcionamiento de las OTT, y la posibilidad de

desplegar vínculos con otros actores que contribuyan a la generación de innovaciones se vuelve dificultosa, toda vez que las relaciones, si las hay, tienden a estar marcadas por situaciones de conflicto en virtud de la competencia por recursos y espacios.” (2015 : 81).

Frente a ese escenario, aparece la necesidad de construir, a partir de esas diferencias, un bloque de equivalencias, pivoteando sobre las tensiones e intentando alterar las relaciones de fuerza. Esto es, poder reunir intereses más allá de las discrepancias y dar volumen político desde allí. El concepto de hegemonía permite una aproximación más elaborada: “Hegemonía como capacidad de liderar, convencer, definir horizontes de acción; confrontar, decidir y alcanzar acuerdos prácticos” (Madoery, 2017 : 267). Esta visión, en el caso que abordamos, asistiría en el fortalecimiento de la estrategia, a encolumnar a los actores tras objetivos comunes y dotar de una dirección explícita a las acciones del área. Para ello, indudablemente, es necesario contar con un Proyecto -lo que implica no sólo capacidades de planificación, sino incluso de creatividad- y con los liderazgos necesarios para movilizar los recursos y conseguir la adhesión de la mayor cantidad de participantes del juego posible.

Asimismo, podemos destacar ciertas incongruencias entre los distintos componentes de los indicadores. Mientras que en el plano político-ideológico la vinculación tecnológica pareciera tener cierta centralidad, cotejando con los recursos institucionales destinados a la materia pareciera perderla. Poder contrastar esta evidencia empírica contribuye, al menos, a hacer una evaluación crítica de la gestión.

Capítulo V

Algunas conclusiones, propuestas y nuevas preguntas

Las preguntas iniciales guiaron este recorrido en el que intentamos reflexionar sobre diversos aspectos de la vinculación tecnológica. Nuestro supuesto de partida es que esta función universitaria puede ser percibida como un campo político, dado que suscita algunas controversias. Para el caso de la UNR, las tensiones tienen origen en el contexto institucional interno, por prácticas discrecionales ya instaladas y que constituyen un statu quo que algunos actores pretenden preservar. En menor medida, el peso relativo de actores externos también es una variable explicativa. Sin embargo, no se trata de actores pertenecientes al mundo productivo, sino más bien de organizaciones de un perfil “híbrido” (las administradoras de fondos) que adquirieron importancia como brazo ejecutor de las Facultades pero a su vez también fueron acrecentando progresivamente su autonomía.

Este trabajo apuntó así conocer en profundidad un caso particular, en un tiempo y espacio específico. En ese sentido, aspiramos a producir conocimiento sistemático que permita una mejor comprensión de las variables operantes sobre el campo, por lo que no pretendemos aquí generar conclusiones universales. No obstante, y más allá de los rasgos diferenciales de esta experiencia, podemos ofrecer algunas consideraciones que pueden ser de utilidad a la hora de aproximarse a otros procesos similares. Entonces, ¿qué “enseña” el caso UNR?

En primer lugar, destacamos aquí la necesidad de indagar en las variables institucionales. Ello implica no sólo sondear aquellos factores que conforman la estructura organizacional explícita (normativas, procedimientos, órganos de poder), sino también intentar aprehender las lógicas que operan subrepticamente, por lo bajo, de modo invisible. Sea por la fuerza de la “costumbre”, de lo “dado” o “heredado”; sea por los conflictos latentes o que no pueden ser enunciados públicamente, es necesario atender no sólo las reglas del juego reconocidas, sino a los propios jugadores, sus recursos y sus pretensiones incluso de modificar dichas normas.

En lo que concierne a las instituciones, también es importante poder desentrañar su realidad. La línea de base del análisis, así, no debe ser deontológica, de cómo debería ser, sino más bien partir de cómo es, de hecho, la institución. Allí emerge la dimensión política: en los solapamientos y superposiciones de misiones y tareas, en las contradicciones y posiciones encontradas, en la información que no circula por los canales formales, en la excepción a la regla.

Como hemos visto, las Universidades son organizaciones de suma complejidad, que están atravesadas por distintas lógicas (disciplinaria, estamental, política). Esto implica cierta dificultad para su ordenamiento en objetivos comunes, racionales, reconocidos y aceptados por todos sus componentes. Para el tema que tratamos aquí, esto supone un primer desafío a sortear.

Ordenaremos las siguientes consideraciones finales en dos ejes: apreciaciones sobre la dimensión política y algunos trazos sobre el concepto de vinculación tecnológica.

Nuestro supuesto de base para esta investigación es que la vinculación constituye un campo político. Pudimos relevar algunas controversias suscitadas en ese campo, y cuáles son (algunos) de los factores de poder. Hemos visto asimismo que parte de las tensiones políticas también responden a disputas de sentido. Los actores definen de maneras muy diversas qué es la vinculación tecnológica y, sobre todo, para qué las Universidades

incluyen esta función en su repertorio de acciones. Ello ocurre tanto en el nivel conceptual o abstracto, como en el nivel más operativo. Las diferentes explicaciones que pudimos recopilar en torno al proceso de reglamentación y que ordenaron los posicionamientos de los actores también manifiestan los intereses que los actores defienden e inciden en el propio juego. En ese sentido, aparece la necesidad de poder, más allá de las diferencias, enhebrar esas distintas concepciones -o al menos, las que puedan encontrar puntos comunes- para dotar de mayor estructura política a la estrategia.

Por otra parte, a lo largo de este estudio también percibimos una tensión inherente al concepto de política en su aplicación al campo científico-tecnológico. Fuimos pivoteando en, al menos, dos acepciones. Desde un nivel más abstracto y normativo, la política fue entendida como el ideal, la misión, valores de la universidad pública y cómo en particular la vinculación tecnológica aporta a ese conjunto de principios. Pero también hicimos alusión a la política en concreto, como un juego de intereses, ganancias y posiciones que se perciben en una situación específica y aluden más bien a jugadores particulares. No hay, en principio, contradicción entre ambas miradas. La política justamente va tejiendo entre esos dos extremos, entre lo colectivo y lo particular, entre visiones más normativas o aspiracionales y otras más pragmáticas. Esta dualidad apareció particularmente en los testimonios recogidos de los actores involucrados. Las alusiones a cómo debería funcionar la universidad y el área de vinculación tecnológica en particular, y los obstáculos que enfrentan día a día en la gestión y los “salvoconductos” para lidiar con ellos son una muestra de esta tensión.

Otro hallazgo de este trabajo es que la temática de la vinculación rompe el alineamiento oficialismo/oposición que ha signado a la UNR en los últimos años. Como hemos visto, los actores se posicionaron más bien por sus trayectorias de acumulación en el campo específico de la vinculación tecnológica, y no por su pertenencia a un grupo político. Esto es interesante porque exige un análisis político más complejo que la mera

asignación ideológica. Los mismos actores, en otras arenas pueden demostrar comportamientos ligados a esas adscripciones. Así, podemos afirmar que las identidades son móviles y están también supeditadas a la *situación* que se esté observando.

La dicotomía política – administración también presenta límites borrosos a la luz de la experiencia estudiada. Estamos en condiciones de afirmar que la política permea todos los estadios. En todo caso, la fuente de legitimidad puede ser distinta (la autoridad emanada del cargo -electivo o por designación- o los conocimientos técnicos de la administración pública), pero pudimos corroborar que los actores detentan distintos márgenes de poder y que estos varían en las distintas coyunturas. Una mirada política permite distinguir esas cuotas de poder que residen en la disponibilidad de diversos recursos por parte de los distintos actores, y en la posibilidad de movilizarlos en distintas jugadas. Para el caso particular de vinculación tecnológica, además, hemos visto que aparece el gestor o referente del área como una figura híbrida, que no se puede encuadrar fácilmente en alguno de esos tipos ideales.

Otro aspecto que se hizo evidente a lo largo de esta investigación, es la tensión entre poder real y poder formal. Nos referimos particularmente a la distinción entre las decisiones que se toman en órganos representativos reconocidos institucionalmente para tal fin, y las decisiones que toman los actores en base a los márgenes de poder que detentan. Para este caso, resulta especialmente curioso que el reglamento fuera aprobado por unanimidad en el Consejo Superior y como máxima normativa, y que luego tuviera un nivel tan bajo de implementación por los mismos actores que (incluso personalmente) la habían votado.

La baja participación en el debate (tanto en comisiones como en el pleno) en el Consejo Superior nos permite cimentar la siguiente afirmación: los ámbitos de concertación, entonces, no siempre son los ámbitos de representación que la institucionalidad reviste a tal fin. Éstos muchas veces sólo refrendan o legitiman

decisiones que se toman de antemano, en otros espacios y con otras lógicas. Y más aún: las normas creadas según esa institucionalidad no logran ordenar a los actores. Allí aparece entonces la trama política, como algo que gravita *antes y después* del propio reglamento. El conflicto en torno a esto varía, pero no termina de ser resuelto. Esto nos lleva a repreguntarnos sobre uno de los grandes temas de la Ciencia Política: los alcances de la institucionalidad.

En lo que concierne al concepto de vinculación tecnológica, este recorrido también habilitó algunas reflexiones. En primer lugar, encontramos matices entre las tensiones que habitualmente reconoce la bibliografía sobre vinculación tecnológica en las universidades (referidas en el primer apartado de este trabajo) y las tensiones que fueron indicadas por los actores que están involucrados en la gestión. Si bien algunas de esas controversias más generales aparecen fugazmente, o enmarcan discusiones ideológicas sobre el área, lo interesante es que se abrió un espectro muy diverso de nuevos temas, ligados a problemas de la gestión, y también de la configuración específica de actores del caso estudiado.

El estudio de las capacidades del área aquí presentado pretendió ser una primera aproximación que debe ser profundizada. Nuevas indagaciones podrían ampliar el espectro de dimensiones a explorar para poder comprender de manera más cabal el fenómeno estudiado. Aun así, estos primeros pasos nos permiten extraer algunas conclusiones preliminares. En principio, podríamos afirmar que existe escasa problematización, a nivel institucional, de la función de vinculación tecnológica. La dificultad de los actores en definir y reconocer los saberes y habilidades propias del área y los indicadores aquí esbozados demuestran un bajo umbral de desarrollo tanto de un proyecto que sea reconocido y que permee distintos niveles institucionales, como de una estrategia para llevarlo a cabo. Esto se debe, como hemos visto en reiterados momentos del análisis, a una particular configuración organizacional, cuyo sello característico es la fragmentación y la autonomía entre los distintos componentes. Sin embargo, frente a esas

circunstancias, tampoco se logró desarrollar la capacidad política para establecer lineamientos, conducir a los actores y neutralizar resistencias.

Otra observación que podemos destacar es la baja “cobertura” del concepto de vinculación tecnológica en la UNR. Hubo, de hecho, casi la mitad de las Unidades académicas prácticamente no participaron del debate por el reglamento y que tampoco se adecuaron al mismo una vez vigente. Como sostuvimos aquí, esto puede deberse a cuestiones políticas (la conveniencia de no atenerse al reglamento de forma deliberada para resguardar determinados intereses, y esto pudo evidenciarse con los actores que sí participaron activamente) pero también, como diría Matus, a un *conflicto cognitivo*, es decir, diferencias los modelos explicativos de la realidad. En ese sentido, algunas unidades académicas que prácticamente no se involucraron en la discusión (sea por sus perfiles disciplinarios o por el tipo de actores sociales con los que tienen lazos) no consideran que la vinculación tecnológica sea una tarea que les compete.

Esto puede estar ligado con la falta de claridad acerca de qué es la vinculación tecnológica. En ese sentido, es necesario generar instancias de “apropiación”, lo que requiere asimismo clarificar el posicionamiento institucional sobre el tema y avanzar en acciones e incentivos que den publicidad a las actividades de vinculación (por ejemplo, su acreditación para carrera docente, o incluso su reconocimiento a nivel estatutario). Aquí, entonces, aparece fuertemente la necesidad de poder diferenciar explicaciones. Cada actor procesa el concepto de vinculación tecnológica de modo distinto, y es preciso poder comprender esa diversidad para adecuar los marcos de acción.

En relación a ello, también podemos concluir del análisis aquí desarrollado que los actores principales de la trama política de la vinculación tecnológica fueron aquellos más ligados a las representaciones políticas de las unidades académicas (decanos/as) y de la gestión específica del área. Pero así como dimos cuenta de quienes protagonizaron, no está de más habilitar la pregunta sobre las ausencias. Otros grupos tradicionalmente activos en la vida universitaria, como docentes e investigadores, estudiantes y no docentes no

ocuparon un rol central en este proceso, con posicionamientos explícitos corporativos. Claramente, la vinculación tecnológica no forma parte de sus agendas de modo prioritario, indagar las causas excede el presente trabajo y podría constituirse en una línea de continuidad para la investigación. A los fines de la gestión, esto podría resultar de relevancia para adecuar estrategias que resulten convocantes y extender así la apropiación del concepto, como se señalara más arriba.

Nuestra propuesta entonces es incorporar la dimensión política a los estudios de la vinculación tecnológica, para añadir factores explicativos acerca de su viabilidad. Además de sumar aportes a los estudios de ciencia y tecnología, consideramos que esta clave de lectura resulta de suma utilidad para la gestión del área. Para ello, es necesario poder adoptar ciertas herramientas del análisis político y metodologías que permitan conocer en profundidad los actores involucrados y sus valoraciones, de modo de poder anticipar las jugadas y generar las acciones necesarias para garantizar la mayor adhesión de los mismos, o al menos, neutralizar las posibles reacciones negativas.

Ello implica actuar en distintos niveles. En un plano más abstracto, es necesario “sensibilizar” en sentido amplio. Romper con lógicas fuertemente arraigadas implica en primer lugar dar a conocer la vinculación tecnológica y para ello es necesario tomar posición sobre el concepto. En un plano más operativo, es necesario darse a la tarea de reconocer los distintos perfiles de actores y en qué medida cada uno de ellos puede estar involucrado y cuáles son los incentivos que pueden motivarlo a suscribir una iniciativa de este tipo. Por otra parte, también resulta importante “disputar sentidos”. Es por ello que la gestión debe percibirse también en su dimensión epistemológica: debe generar conocimiento sobre la propia tarea, no sólo para poder medirla o evaluarla, sino también para poder articular argumentos que legitimen el área. En otras palabras, se trata de poder generar una verdadera planificación estratégica, para poder formular un proyecto que sea claro y reconocible por todos los miembros de la institución. Con relación a ello, no

podemos perder de vista que el reglamento es un importante avance que merece ser reconocido y defendido, y que puede ser un puntapié inicial para empezar a ordenar y generar coherencia hacia adentro de la institución, lo que redundará en mejores capacidades para atender las demandas externas. En ese sentido, la Universidad tiene un rasgo muy particular, que es la autorreflexividad o capacidad de poder generar conocimiento sobre sí misma. Ello la inviste de cierto “privilegio”, pero también, de una enorme responsabilidad al respecto.

Estas son apenas algunas conclusiones a las que arribamos y podemos compartir. Pero sabemos que los trabajos de investigación son apenas un camino posible, entre muchos, para poder abordar un fenómeno social. Llegados a esta instancia, aparecen nuevas preguntas que podrían invitar, en el futuro, a nuevos recorridos.

La trama política es dinámica y abierta. El cambio de gestión institucional en el año 2019, así como la alteración del escenario externo a la universidad (situación económica, cambio de autoridades en todos los planos gubernamentales) impactan en las condiciones del “campo” específico de la vinculación tecnológica. La aparición de nuevos actores (por ejemplo, la Auditoría General de la Nación que en una visita realizó observaciones a la Ordenanza 715) puede reconfigurar la trama, generando nuevas tensiones, posicionamientos y balance de poder. En ese sentido, un interrogante de continuidad de este proyecto podría buscar sondear cuáles son los cambios y reconfiguración de esa trama, qué temas aparecen y cuáles pierden importancia, qué nuevas tensiones se manifiestan.

En relación a este escenario de cambios tan abruptos, también cabe formular la pregunta acerca de la sostenibilidad de ciertos procesos. Como señalamos, las capacidades son acumulativas, dado que se van generando en la experiencia del propio juego. Los participantes aprenden la lógica del campo y van adecuando sus jugadas, y ese ejercicio es, en sí mismo, un capital. Pero los cambios de gestión institucional llevan frecuentemente al

reacomodamiento de funcionarios, jerarquías y agendas. También, cuando hay nuevos responsables, suele haber una intención “fundacional”: con la necesidad de imprimir una dirección propia y legitimarse, muchas veces se discontinúan trayectos previos. Estas cuestiones afectan la sostenibilidad y plantean la pregunta de cómo generar en el plano institucional cierta perdurabilidad de las capacidades, sin que ello vaya en detrimento de las nuevas improntas políticas.

Sabemos que la razón de ser de la vinculación tecnológica es conectar a la Universidad con el medio socioproductivo. No formó parte del objeto de estudio de este trabajo explorar ese vínculo, sino más bien las capacidades propias de la Universidad para poder efectuarlo. Aquí se tomaron algunas preguntas fundamentales para evaluar el caso de la UNR, sin dudas esos interrogantes contribuyen a definir con quiénes y cómo la Universidad teje sus vínculos. Realizar un abordaje más sofisticado de esas preguntas, contemplando también las voces de un espectro ampliado de ese perfil de actores también podría ser un campo de continuidad.

Por último, otra pregunta que merece mayor atención es aquella en torno a los liderazgos. No hemos podido indagar lo suficiente aquí, pero el área de vinculación, por las peculiaridades que ya hemos mencionado, requiere un perfil de liderazgo especial. Se trata de una figura que pueda conducir los procesos al interior de la organización universitaria, a la vez que genere adhesión con el mundo externo.

Este trabajo buscó presentar una faceta no siempre puntualizada de la vinculación tecnológica desde una mirada disciplinar, la Ciencia Política. La ampliación e interacción con otros campos del conocimiento podrían enriquecer aún más el tema aquí abordado. Aportes de la sociología de la ciencia, la economía, la antropología y otros enfoques valiosos seguramente contribuirían a un abordaje más completo.

Más allá de las ambigüedades, tensiones y controversias aquí señaladas, la vinculación tecnológica ya es una función ampliamente reconocida en las Universidades Nacionales. Producir conocimiento sobre estos procesos, además del interés que reviste

en términos académicos, es sin duda un insumo importante para la gestión. Se trata, en última instancia, de aportar a más y mejor Universidad Pública.

Bibliografía

Alonso, G. (2007) Las capacidades institucionales entre el estado y la sociedad, Ponencia ante el Cuarto Congreso Argentino de Administración Pública. Panel: Capacidades Estatales: debate teórico y metodológico. Buenos Aires, 22 al 25 de agosto de 2007

Arocena, R. y Sutz, J. (1999) "Mirando los Sistemas Nacionales de Innovación desde el Sur", conferencia "Sistemas Nacionales de Innovación, Dinámica Industrial y Políticas de Innovación", DRUID, Rebild, Dinamarca, 9-12 de junio de 1999

Atairo, D. (2008) Trama sociopolítica del gobierno universitario: análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno a partir de la implementación de una política universitaria, *Fundamentos en Humanidades (UNSL)*, Año 9 - Número 1, pp. 85-110

Baldrige, J. Victor; And Others (1974) *Alternative Models of Governance in Higher Education*. Research and Development Memorandum No. 129. Disponible en: <https://eric.ed.gov/?id=ED109937>

Bernazza, C., Longo, G. y Comotto, S. (2015) *Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales*, Buenos Aires : Flacso

Bourdieu, P. (1990) *Sociología y cultura*, México : Grijalbo

Bourdieu, P. (1994) "El campo científico", en *Revista Redes*, Vol. 1 N°2, pp. 131 – 160

Buchbinder, P. (2010) *Historia de las universidades argentinas*, Buenos Aires : Sudamericana

Burke, María de Luján (2016) "Dinámicas institucionales, posicionamiento y estrategias desplegadas por los actores universitarios frente a la evaluación institucional. El caso de la Universidad Nacional de Rosario". Tesis de Doctorado en Ciencia Política. Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Consultada en Repositorio hipermedial UNR

Buschini, J. y Di Bello, E. (2014) "Emergencia de las políticas de vinculación entre el sector científicoacadémico y el sector productivo en la argentina (1983-1990)", en *Revista Redes*, vol. 20, n° 39, pp. 139-158

CEPA (2019) Evolución de los procedimientos preventivos, concurso de acreedores y quiebras: cuantificación y análisis en la Provincia de Córdoba, Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. Informe disponible en: <https://centrocepa.com.ar/informes/221-evolucion-de-los-procedimientos-preventivos-concurso-de-acreedores-y-quiebras-cuantificacion-y-analisis-en-la-provincia-de-cordoba-ciudad-de-buenos-aires-y-provincia-de-buenos-aires.html>

CIECTI (2015) *Dinámica de la transferencia tecnológica y la innovación en la relación Universidad-Empresa*, Disponible en: <http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2016/09/CIECTI-Proyecto-UNQ.pdf>

Clark, B. (1991) *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, México : Editorial Nueva Imagen / Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco

Clark, B. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Oxford : Pergamon Press

Claverie, J. (2013) "La Universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión", en *Revista Gestión y Gerencia* Vol. 7 No. 1, pp. 4-27

- Codner, D., Becerra, P. y Díaz, A. (2012) "La transferencia tecnológica ciega: desafíos para la apropiación del conocimiento desde la universidad", en Revista Redes, vol. 18, nº 35, pp. 161-171
- Codner, D., Baudry, G. y Becerra, P. (2013) "Las oficinas de transferencia de conocimiento como instrumento de las universidades para su interacción con el entorno", Universidades, núm. 58, octubre-diciembre, 2013, pp. 24-32
- Cozzens, S. (2001) "Science and Technology Policy Professionals: Jobs, Work, Knowledge, and Values", Keynote Address, 2001 AAAS Workshop on Science and Technology Policy Careers
- Dagnino, R., (2009) "El triángulo de Sábato", en Revista Saber Cómo, N° 73, febrero, INTI
- De Sousa Santos, B. (2009) Epistemología del Sur, México : Siglo XXI /CLACSO
- Di Meglio, F. (2015) Un marco para el análisis de la gestión de la vinculación universidad-sector productivo en las universidades nacionales, Revista Gestión Universitaria, N° 1 Vol 8, pp. 1-16
- Di Meglio, F. (2017) Capacidades institucionales para la vinculación científicotecnológica en una universidad de gestión estatal, Revista de Investigación Apuntes Universitarios, Vol. 7 Núm. 1, pp. 67-96
- D'Onofrio, M.G., (1997) Vinculación entre universidad y producción en los años noventa en Latinoamérica, Revista Venezolana de Gerencia Año 2, N° 4, pp. 157-168
- D'Onofrio, M.G., (2000) Acerca de los problemas de acceso al campo y las relaciones con informantes claves en instituciones universitarias, Cinta moebio N° 9, pp. 351-361
www.moebio.uchile.cl/09/onofrio.htm
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, (1995) The triple helix---university-industry-government relations: a laboratory for knowledge based economic development, EASST Review 14 (1995, nr. 1) 14-19
- Fernández de lucio, I.; Conesa, F.; Garea, M.; Castro-martínez, E.; Gutiérrez, A., Bodegas, M.A. (1996) *Estructuras de interfaz en el Sistema español de Innovación Su papel en la difusión de la tecnología*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia
- Funtowicz, S., y Ravetz, J. (2000) *La Ciencia Posnormal. Ciencia con la gente*. Barcelona : Editorial Icaria
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M., (1997) *La nueva producción del conocimiento: la dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*, Barcelona : Pomares – Corredor
- Herrera, A. (2011) "Los determinantes sociales de la política científica en América Latina. Política científica explícita y política científica implícita", en Sabato, J. (comp.) *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*, Buenos Aires : Ediciones Biblioteca Nacional
- Huertas, F. (1996). *El método PES. Entrevista a Carlos Matus*, La Paz : Fundación Altadir /CEREB
- Hurtado, D. (2010) *La ciencia argentina. Un proyecto inconcluso: 1930-2000*, Buenos Aires : Edhasa
- Hurtado, D. (2011) El fetiche de la innovación <http://www.unsam.edu.ar/tss/el-fetiche-de-la-innovacion/>
- Isuani, F. (2012) *Regulación y autonomía en las organizaciones. Un marco para el análisis organizacional*, Berlín : Editorial Académica Española (versión digital)

Kababe, Y. (2010) "Las Unidades de Vinculación Tecnológica y la articulación entre el sector científico tecnológico y el sector empresario", Revista SaberEs. N° 2, pp. 41-58

KRETZ (2011) Informe de Progreso año fiscal 2010-2011. Disponible en: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/13574/original/Informe_de_Progreso_2011.pdf?1324702965 – Consultado Agosto 2018

Krotsch (2009) Educación superior y reformas comparadas, Bernal : UNQ

Lundvall, (2009) "Investigación en el campo de los sistemas de innovación: orígenes y posible futuro", en LUNDVALL, BA (ed): *Sistemas Nacionales de innovación. Hacia una teoría del aprendizaje por interacción*, postscriptum. UNSAM, Argentina.

Madoery, O. (2017) *Los desarrollos latinoamericanos y sus controversias*, Ushuaia : UNTDF

Malizia, A. I., Sánchez-Barrioluengo, M., Lombera Guillermo y Castro-Martínez, E. (2013) "Análisis de los Mecanismos de Transferencia Tecnológica entre los Sectores Científico-tecnológico y Productivo de Argentina", Journal of Technology and Management Innovation, Vol 8 N°4, pp. 103-115

Marquina, M. y Polzella, A. (2015) El impacto de la nueva gestión pública en las universidades y la emergencia de nuevos roles. Comparando contextos, sistemas y abordajes teóricos para su estudio en distintos casos nacionales. Revista Argentina de Educación Superior, N° 11, pp. 9-27

Maskus, K. (2004) Encouraging International Technology Transfer, ICTSD-UNCTAD. Disponible en: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ictsd2004ipd7_en.pdf

Matus, C. (1987). Política, planificación y gobierno. Caracas: Fundación ALTADIR. Versión online de uso pedagógico consultada en: http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/2_carlos_matus_politica_planificacion_y_gobierno.pdf

Matus, C. (2015) MAPP Método Altadir de Planificación Popular, Buenos Aires : Lugar Editorial

Matus, C. (2007) La teoría del juego social, Remedios de Escalada : De la UNLa

Molas Gallart J. (2005) "Definir, quantificar i finançar la tercera missió: un debat sobre el futur de la Universitat", *Coneixement i Societat*, Vol 07, pp. 6-27.

Molas Gallart J., Castro MArtínez, E. y Fernández de Lucio, I. (2008) "Interface structures: knowledge transfer practice in changing enviroments", working paper n° 2008/4, Ingenio CSIC Universidad Politécnica de Valencia.

Moretti, I., (2015) El conflicto como forma de ser de lo político. El aporte maquiaveliano para pensar el poder, Revista Astrolabio N° 14, pp. 314-335.

Oszlak, O. (1976) "Política y organización estatal de las actividades científicotécnicas en la Argentina: crítica de modelos y prescripciones corrientes", Estudios Sociales N° 2, CEDES, Disponible en: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3302>

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1999) Metodología de la investigación cualitativa, Málaga : Ediciones Aljibe

Sanyal, B. (2005) Planning anticipation of resistance, *Planning Theory*, Vol. 4, pp. 225-245.

Schvarzer, J. (1996) *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires : Planeta

- Sebastian, J. (2000) "Las lógicas de la ciencia y la tecnología en el contexto de la gobernabilidad democrática", en *Cadernos de gestão tecnológica* N° 47, Brasil: Universidad de Sao Paulo.
Disponible en: <http://www.oei.es>
- Sotelo, J. (2013) Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI, *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 1, pp. 47-63
- Suárez, D. (2018) El enfoque de los sistemas de innovación, Documento de trabajo UNGS – IDEI.
Disponible en: <https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2018/09/Suarez-2018.pdf>
- Suasnábar, C. (2001) "Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica", en *Revista Brasileira de Educação* N° 17, pp. 50-62
- Sutz, J. (1996). "Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología en América Latina: ¿en busca de una agenda?", en M. Albornoz, P. Kreimer y E. Glavich (Editores) *Ciencia y sociedad en América Latina*, Buenos Aires : UNQ
- Sutz, J. (2014) "Calidad y relevancia en la investigación universitaria: apuntes para avanzar hacia su convergencia", *Revista CTS*, n° 27, vol. 9, pp. 63-83
- Sztulwark, S. (2014) "Cambio estructural y nuevo capitalismo. Implicancias para América Latina", en AAVV, *La universidad interviene en los debates nacionales*, Los Polvorines : UNGS
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1996) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires : Paidós
- Thomas, H., Davyt, A., Gomes, E. y Dagnino, R. (1997) "Racionalidades de la interacción Universidad-Empresa en América Latina (1955-1995)" en *Educación Superior y Sociedad* Vol 8 N°, 1 pp. 83-110
- Universidad Nacional del Litoral (2018) *Memorias Institucionales*. Consultadas en www.unl.edu.ar
- UNESCO (2013) Revisión de la clasificación internacional normalizada de la educación: campos de la educación y la formación (cine-f), Disponible en https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000222729_spa
- Vaccarezza, L., Y Zabala, J. P. (2002) *La construcción de la utilidad social de la ciencia*, Bernal : UNQ
- Versino, M. Di Bello, M. y Guido, L. (2010) "Las actividades de "vinculación" de las universidades con el sector productivo: Debates conceptuales y limitaciones empíricas para su análisis", VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En *Memoria Académica*. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5599/ev.5599.pdf
- Versino, M. Di Bello, M. y Guido, L. (2012) *Universidades y sociedades: aproximaciones al análisis de la vinculación de la universidad argentina con los sectores productivos*, Los Polvorines : UNGS
- Vilas, C. (2013) *El poder y la política. El contrapunto entre razón y pasiones*, Buenos Aires : Editorial Biblos
- Whitchurch, C. (2015) "The Rise of Third Space Professionals: Paradoxes and Dilemmas", en U. Teichler, U. y Cummings, W. C., *Recruiting and Managing the Academic Profession*, Dordrecht : Springer
- Weick, Karl (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, N° 21, pp. 1-19.
- Yoguel, G. (2000) Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas, *Revista de la CEPAL* N° 71, pp. 105-119

Ziman, J., (2000) *Real science, what it is and what it means*, Cambridge : Cambridge University Press

Artículos periodísticos y de prensa consultados

<https://www.sinmordaza.com/noticia/317070-floriani-asumio-como-nuevo-rector-de-la-unr.html>

<https://www.elciudadanoweb.com/la-universidad-nacional-de-rosario-tiene-nuevo-rector/>

<https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/25-50496-2015-08-07.html>

Documentos Institucionales

Estatuto de la UNR

Documento Compromiso UNR

Plan estratégico UNR 1999-2003

Informe de Autoevaluación 2000-2004

Informe evaluación externa Coneau 2009

Informe de autoevaluación 2010-2015

Memorias secretarías UNR 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018

Ordenanza UNR N° 523

Ordenanza UNR N° 582

Ordenanza UNR N° 715

Ordenanza UNR N° 726

Resolución CS UNR 18/92

Resolución CS UNR 1026/2013

Resolución CS UNR 1202/2014

Resolución CS UNR 375/2015

Resolución CS UNR 1790/2016

Resolución CS UNR 1750/2017

Resolución CS UNR 1055/2018

Actas Comisión de Ciencia y Tecnología Consejo Superior 2014-2016

Acta 620 Consejo Superior - Versión Taquigráfica sesión 8 de marzo 2016

Resolución Rector UNR N° 045/2000

Resolución Rector UNR N° 1946/2010

Anuario estadísticas universitarias SPU 2014

Manuales procedimientos SVTyDP

Revista e-universitas. Historia de la UNR

http://www.e-universitas.edu.ar/jour_store/documentos/historia_esp.pdf

ANEXO I

Nómina de actores entrevistados

Dr. Prof. Arq. Héctor Floriani – Rector UNR 2015-2019

Mg. Guillermo Beccani – Secretario de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo 2013-2019

Ing. Agr. Federico Fina – Miembro del equipo de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo

CPN Daniel Adme - Miembro del equipo de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo

Lic. Franco Bartolacci – Decano de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales 2011-2019

MSC Guillermo Montero – Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias 2014-2019

Dr. Esteban Serra – Decano de la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas 2011-2019

Lic. Adriana Racca – Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas 2015-2019

Ing. María Teresa Garibay – Decana de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura 2015-2019

Anexo II

Secretarías UNR – Gestión 2011-2015 y 2015-2019

Secretaría General
Secretaría Académica de Grado
Secretaría Académica de Posgrado
Secretario de Enseñanza Media y Superior Técnica
Secretaria de Economía y Finanzas
Secretario de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo
Secretario de Extensión Universitaria
Secretario de Asuntos Estudiantiles
Secretario de Relaciones Internacionales
Secretaria de Ciencia y Tecnología
Secretario de Comunicación y Medios
Secretaria de Cultura
Secretaria de Planeamiento
Secretario de Infraestructura Universitaria
Secretaria de Derechos Humanos
Secretario de Relaciones Intersectoriales
Secretaria de Acción Social y Gremial
Secretario de Integración y Desarrollo Socio-Comunitario
Secretaria de Coordinación y Gestión

Director de Administración
Asesor Jurídico
Auditor Interno

Información disponible Web UNR – Autoridades. Consultado Mayo 2018

Anexo III

Procedimiento Convenios Específicos de Vinculación Tecnológica

