

## Fortalecimiento de la Oficina de Vinculación Tecnológica (VINCTEC) de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) como Centro Universitario PyME (CUP) en sus líneas de acción en proyectos estratégicos de asistencia a MiPyMEs

---

**Autores:** Bonzón, Marcelo Gabriel\*; Terezano, Ignacio

**Contacto:** \*[marcelo@bonzon.com.ar](mailto:marcelo@bonzon.com.ar)

**País:** Argentina

### Resumen

Este documento es un ensayo descriptivo de la experiencia de implementación de un centro de atención a MiPyMEs en el marco de las actividades de vinculación tecnológica de una universidad pública nacional.

La Coordinación Universitaria PyMEs (CUP) representa un proyecto estratégico de asistencia a MiPyMEs en la provincia de Entre Ríos, Argentina. Su misión es fortalecer el canal de difusión y distribución de VINCTEC-UNER para detectar y abordar oportunidades de mejora en MiPyMEs mediante el trabajo colaborativo con distintos actores del ecosistema (Gobiernos, ONG, Consultores).

Esta iniciativa surge de un diagnóstico en el cual las facultades de la UNER señalaron debilidades significativas en el esquema de atención al sector productivo; ausencia de actividades sistemáticas para conocer necesidades y demandas actuales y futuras de clientes; y la insuficiencia de recursos humanos destinados a tales actividades. Asimismo, se vislumbra que, en el ecosistema de apoyo a PyMEs, tanto consultores externos como asociaciones para el desarrollo son actores relevantes, y conciben oportunidades de sinergia para potenciar junto con la universidad, dicho soporte.

En 2022, a modo piloto y de forma colaborativa con un equipo de consultores, se emprenden actividades en dos ejes: uno hacia adentro con foco en optimizar la gestión institucional relacionada con la atención a empresas, y otro de acciones conjuntas con PyMEs entrerrianas. El primer eje busca diseñar y planificar un esquema de gestión interna del CUP e implementar canales de comunicación de información de interés para MiPyMEs. El segundo, procura generar asistencias técnicas a empresas mediante consultorías, servicios tecnológicos, y promoción del talento humano (becas, prácticas profesionales y pasantías).

Como principales resultados de esta experiencia piloto, se logró definir y testear un esquema preliminar de atención a MiPyMEs mediante la interacción con 36 empresas y 5 consultores, lo cual permitió elaborar 8 diagnósticos y 5 planes de mejoras.

**Palabras clave:** vinculación; transferencia; innovación.

### 1. Introducción

#### 1.1. Contexto general

El paper técnico que se desarrolla en este documento titulado “Fortalecimiento de la Oficina de Vinculación Tecnológica (VINCTEC) de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) como Centro Universitario PyME (CUP) en sus líneas de acción en proyectos estratégicos de asistencia a MiPyMEs”, se enmarca en el eje temático 8 “Herramientas de vinculación y transferencia entre actores (spin-off, OTT, observatorios, propiedad intelectual, consorcios, alianzas, actores, redes, plataformas, ecosistemas, etc.)”.

La Coordinación Universitaria PyME (CUP) surge en 2020 en un contexto inédito en simultaneidad con el brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) que llevó a la declaración de pandemia por parte de

la Organización Mundial de la Salud (OMS), presentándose a la sociedad como una innovación de tipo organizacional (OECD/Eurostat, 2018), en virtud que se dispuso la creación de una nueva área dentro de la Secretaría de Ciencia y Técnica que trajo consigo cambios en la organización del trabajo y nuevas relaciones externas para la universidad.

La coordinación de este nuevo espacio institucional en su primer año de gestión, pretendió construir un flujo de conocimiento como base para desarrollar innovaciones en al menos 10 (diez) PyMEs entrerrianas, estructurando las intervenciones en 3 (tres) líneas de acción:

- Apoyo a la Industria del Software y de servicios tecnológicos en la incorporación de talento y expansión de sus mercados.
- Asistencia en la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) en plantas de alimentos de la provincia.
- Asistencia técnica a emprendimientos y MiPyMEs pertenecientes a la cadena metalmecánica y cadenas asociadas de la provincia de Entre Ríos, para facilitar la adopción de soluciones de industria 4.0.

Las líneas de acción definidas en la CUP se articulan con consultores locales para abordar junto a las MiPyMEs que así lo soliciten, la detección de oportunidades de mejoras que aporten a su competitividad. Una vez identificado un prospecto, la empresa se incorpora al sistema de gestión de relación con el cliente, y se le asigna posteriormente un agente de vinculación.

Como hitos concretos, la CUP busca elaborar anualmente al menos 10 (diez) planes de mejora para las MiPyMEs emplazadas en la región, realizar un mapeo de actores de las líneas seleccionadas y de potenciales proyectos, diseñar un portal unificado orientado a facilitar la inserción laboral (bolsa de empleo, pasantías y prácticas profesionales supervisadas); y ofrecer asesorías, capacitaciones y convenios entre empresas, consultores, investigadores y docentes.

Con esta intervención en territorio, la UNER a través de su CUP espera contribuir a incrementar la articulación de los distintos actores del ecosistema productivo y de innovación de Entre Ríos, y a mejorar las capacidades de MiPyMEs locales.

## 1.2. Descripción de la organización

La Universidad Nacional de Entre Ríos es una organización integrante del sistema público de educación superior de la Argentina. Fue creada por Ley N° 20.366, de mayo de 1973 y consistió en la aglutinación, bajo un mismo rectorado, de una serie de unidades académicas preexistentes que dependían de diversas jurisdicciones (Universidad del Litoral, Universidad Católica Argentina) más otras que se crearon conjuntamente con la universidad. En la conciencia de los actores institucionales, la creación de la Universidad Nacional de Entre Ríos ocurrió como resultado de una demanda histórica y reivindicativa de la población de la provincia, dado los numerosos antecedentes e iniciativas impulsadas previamente para la cristalización de este objetivo (Universidad Nacional de Entre Ríos, s.f.)

Este agrupamiento de unidades académicas preexistentes, y nuevas, le confirieron a la UNER una particularidad organizacional, la distribución geográfica de sus sedes por diferentes ciudades de la provincia. Es así como en la ciudad de Concepción del Uruguay se encuentra el Rectorado y la Facultad de Ciencias de la Salud; en Concordia, la Facultad de Ciencias de la Administración y la Facultad de Ciencias de la Alimentación; en Oro Verde, la Facultad de Ciencias Agropecuarias y la Facultad de Ingeniería; en Paraná, la Facultad de Ciencias de la Educación, la Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Trabajo Social; en Guale-

guaychú, la Facultad de Bromatología; y en Villaguay una subse de la Facultad de Ciencias de la Salud. Por lo tanto, desde sus inicios la UNER ha desarrollado sus tres funciones principales: académica, investigación y extensión en vinculación con las demandas de la provincia, y de las ciudades donde se encuentran ubicadas sus sedes, especializándose cada facultad en relación a su área disciplinar y al entorno local.

En cuanto a lo normativo, la UNER como parte del sistema público de educación superior se rige por la Ley de Educación Superior (Ley N° 24.521), pero como organismo científico- tecnológico es también integrante del Sistema Nacional de Innovación por lo que se enmarca también en Ley de Promoción y fomento de la Innovación Tecnológica (Ley N°23.877).

Es en el marco de esta última ley mencionada, que, en el año 1997, la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación habilita la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) de la Universidad Nacional de Entre Ríos, por Resolución de la Nación N° 227/97. Posteriormente, en el 2008 el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Entre Ríos aprueba por Ordenanza N° 371, por la cual se crea el Programa de Vinculación Tecnológica. Este Programa define y reglamenta las actividades de vinculación tecnológica y crea la Red de Vinculación Tecnológica, la cual se conforma por: las Oficinas de Vinculación Tecnológica (OVT), la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) y los Nodos de Vinculación Tecnológica. Estos últimos fueron pensados atendiendo la distribución geográfica de las diferentes sedes de la organización, siguiendo una lógica de distribución operativa. Es decir, los nodos se ubican en las distintas sedes con el objetivo de interactuar con las distintas facultades, y atender las problemáticas de cada localidad en lo que respecta a la vinculación tecnológica.

Esta Red está coordinada por la Dirección General de Vinculación Tecnológica (VINCTEC), y entiende en todas aquellas actividades que realizan las facultades de la UNER, que tengan por objeto la transmisión del conocimiento generado en la Universidad al sector socioproductivo, comprendiendo servicios tecnológicos de alta especialización, desarrollos de investigación, desarrollos tecnológicos, proyectos de innovación tecnológica, transferencia de tecnología o de “know how”, asistencia técnica especializada, formación de recursos humanos y capacitación, servicios analíticos y documentales, venta de productos desarrollados por la Universidad y, en general, todo otro tipo de servicios que implique la transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales.

VINCTEC-UNER integrada por un equipo de profesionales que trabaja con la convicción del rol fundamental que debe desempeñar la universidad en la generación de valor y bienestar social, teniendo su foco principal en lograr que el conocimiento se transforme efectivamente en innovaciones con impacto económico y social.

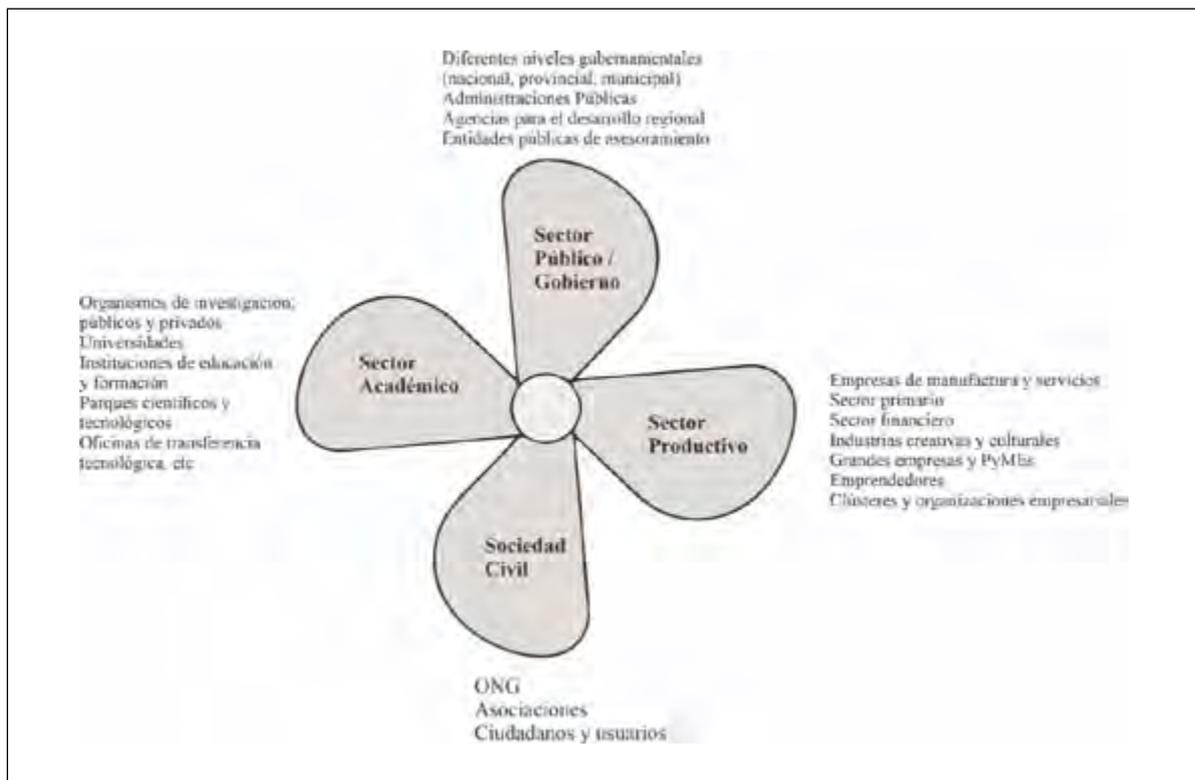
Entre los distintos actores con los cuales se realizan vinculaciones, se destacan las empresas -principalmente PyMEs-, emprendedores, estudiantes, docentes, investigadores, instituciones, ONG's, y gobiernos en sus diferentes ámbitos (municipal, provincial y nacional).

A fines de 2020, la Dirección de Vinculación Tecnológica (VINCTEC-UNER) que funciona en el marco de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Entre Ríos, ha impulsado un nuevo espacio orientado a fortalecer el vínculo y la articulación con PyMEs de la provincia, creando una nueva área: la Coordinación Universitaria para PyMEs (CUP).

Esta área lleva adelante sus actividades a través de un enfoque multiactor, considerando un conjunto de 4 (cuatro) grupos de actores según la evolución del modelo de “triple hélice” (Etzkowitz, 1998) enfocado a la cooperación y creación de un ambiente de innovación que ha tenido bastante auge en América Latina, lo cual ha dado lugar al modelo denominado “cuádruple hélice”, a saber:

- Academia/Universidad;
- Sector Privado;
- Sector Público/Gobierno, y
- Sociedad Civil.

### ILUSTRACIÓN 1. Modelo de cuádruple hélice



Fuente: Elaboración propia, basado en Ahonen y Hämäläinen.

A partir de la aplicación del concepto de economía evolutiva, la CUP ha interpretado que existe un enfoque “macro” en el que los procesos que generan transformación son causados por interacciones complejas, por lo que el modelo económico y de innovación empleado incorpora la funcionalidad activa del capital humano, dando lugar a la inclusión de otro actor relevante: la Sociedad Civil.

El producto de las interacciones y el dinamismo entre los diversos actores es lo que da lugar a esta cuarta hélice (Ahonen, 2012), en la cual se incorpora un nuevo agente que contribuye a mejorar la vinculación, optimizando los beneficios de la globalización y la innovación de las MiPyMEs, y fortaleciendo la política de las autoridades locales y regionales y su capacidad para apoyar la innovación de manera más efectiva.

Incluso, como producto de la misma evolución de la economía se ha considerado avanzar hacia un enfoque de quintuple hélice que incluye el entorno como motor de colaboración, donde la naturaleza misma se convierte en un componente crítico para la producción del conocimiento, asistiendo en el desarrollo de la innovación y la sostenibilidad, y en donde las interacciones idealmente pueden conducir a la inclusión de una agenda verde o a una más sostenible (Carayannis and Campbell, 2014; Carayannis et al., 2012).

### 1.3. Descripción del desafío que se busca resolver

En septiembre de 2014 mediante decreto N° 1518/2014 se aprueba el modelo de contrato entre la Argentina y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para cooperar en la ejecución del Programa de Competitividad de Economías Regionales (PROCER). El Programa tiene como objetivo mejorar la competitividad de un conjunto de cadenas de valor claves localizadas en provincias extra-pampeanas. El Proyecto tiene como objetivos específicos: (i) mejorar la coordinación entre las intervenciones de apoyo al desarrollo productivo en las economías regionales y para las cadenas priorizadas; (ii) disminuir sus costos a través de mejoras en actividades logísticas; y (iii) apoyar inversiones que mejoren la competitividad, a partir de incrementos en la productividad, en la agregación de valor, la innovación y en el acceso a los mercados. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2014)

En diciembre de 2020, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYME) perteneciente al ex Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, en el marco del PROCER, realiza un llamado específico destinado a las universidades estatales para la presentación de proyectos con los siguientes objetivos: 1) creación y/o fortalecimiento de Centros Universitarios PyME, como áreas de difusión y asistencia técnica en vinculación con MiPyMEs y gobiernos locales del entorno territorial; y 2) acompañar iniciativas de vinculación, diagnóstico y asistencia técnica a MiPyMEs y cadenas de valor estratégicas. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020)

La Coordinación Universitaria para PyMEs (CUP) representa una iniciativa de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) implementada con el objetivo central de desarrollar y fortalecer los vínculos del ecosistema socioproductivo de la provincia mediante la generación de nuevos espacios y canales de diálogo y co-construcción, y al mismo tiempo potenciar los mecanismos para acercar el talento de la universidad a las MiPyMEs, en el marco del PROCER. La CUP es el resultado entonces de una línea estratégica de abordaje territorial de VINCTEC-UNER que busca aportar a la competitividad y mejora tecnológica de las MiPyMEs entrerrianas a través de acciones específicas tales como consultorías, asistencia técnica para detección de oportunidades y elaboración de planes de mejora en procesos industriales y/o productivos.

El desafío central que asume la CUP, es fortalecer la capacidad de VINCTEC-UNER para asistir, articular y vincular a PyMEs entrerrianas del sector productivo y de servicios en aspectos específicos:

- Acompañamiento para el diagnóstico empresarial, orientado a identificar oportunidades de mejora, y/o la cocreación de modelos de negocios tecnológicos.
- Difusión segmentada de líneas de financiamiento y capacitación.
- Formulación y gestión de proyectos.
- Detección de demandas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y Servicios Tecnológicos.
- Asistencia para la gestión estratégica de tecnología e innovación abierta.
- Servicios de transferencia tecnológica; asistencia técnica; asesoramiento en convenios tecnológicos.

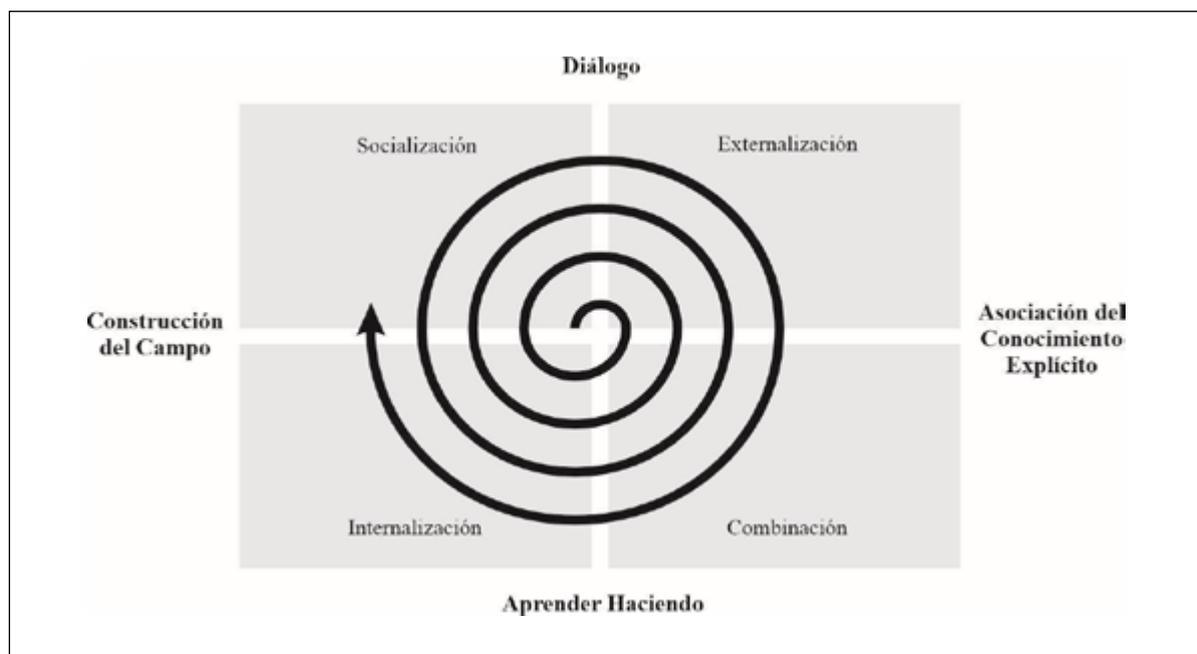
### 1.4. Descripción de la innovación implementada

La inclusión de consultores externos en el equipo de trabajo de la CUP que fungen como agentes de vinculación con el sector privado, deviene en una innovación de tipo organizacional. Su incorporación ha favorecido las interacciones entre distintos tipos de actores del sistema científico-tecnológico, resaltando su importancia para que la universidad y el sector privado puedan beneficiarse de los vínculos de confianza generados.

La participación de los diferentes expertos ad hoc no solo se presenta como un factor de apoyo que contribuye a mejorar las rutinas y procesos de trabajo, sino que tiene un impacto positivo en los resultados de la universidad por sí mismos gracias a la transferencia de conocimiento tácito y explícito desarrollado a través de actividades de socialización, exteriorización, combinación e internalización (Nonaka y Takeuchi, 1999; Takeuchi, 2006).

Esta innovación organizacional, indudablemente coadyuva en la mejora de la calidad y eficiencia del trabajo que lleva adelante VINCTEC-UNER, estimula un valioso intercambio de información e incrementa la capacidad institucional para aprender y emplear nuevos conocimientos y tecnologías. Además, existen sobrados antecedentes que validan la hipótesis de que el conocimiento está relacionado con las creencias, valores, habilidades y experiencias de las personas que determinan su capacidad para realizar tareas, resolver problemas y tomar decisiones en un determinado contexto, de tal manera que solamente aumenta su valor cuando se comparte con otros miembros de una organización.

## ILUSTRACIÓN 2. Modelo de transferencia de conocimiento



Fuente: Elaboración propia, basado en Nonaka y Takeuchi.

Bajo esta perspectiva, si se toma como eje rector esta innovación organizacional -la cual transmite su sentido de orientación a la intervención y sustenta la inclusión de consultores externos en la CUP-, se deduce la existencia de dos elementos regentes que tienen una marcada influencia en la estructura de la Oficina de Vinculación Tecnológica.

Por un lado, en materia de organización del trabajo, VINCTEC-UNER ha introducido un sistema para mejorar el aprendizaje y difundir los resultados entre las MiPyMEs asistidas como práctica institucional, poniendo en marcha las lecciones aprendidas de las intervenciones para codificar el conocimiento generado (establecimiento de una base de datos de conocimiento tácito y explícito de manera de lograr una amplia accesibilidad).

Por otro lado, la CUP ha asimilado un nuevo método para la división del trabajo y lograr autonomía en la toma de decisiones entre las diferentes actividades que lleva adelante, enfatizando en la aplicación del liderazgo participativo. El empleo de este modelo de gestión ha animado a los consultores externos a aportar sus propias ideas en un enfoque de responsabilidades flexibles, en un ambiente de descentralización de actividades y controles, organizados en grupos de trabajo formales e informales. Este enfoque participativo que ha engendrado nuevas relaciones externas, ha implicado la aplicación de una nueva forma de organización de relaciones con el sector privado, estableciendo nuevos tipos de colaboración con las MiPyMEs, nuevas posibilidades de integración con proveedores, y la evaluación de la externalización de actividades relativas a la vinculación tecnológica.

En definitiva, estas prácticas se traducen en la adopción de una nueva estrategia que se ha extendido a otros proyectos en ejecución dentro de VINCTEC-UNER, aportando una dinámica novedosa en un proceso difícil y complejo como es el de la transferencia tecnológica y en la innovación en la relación Universidad-Empresa, y principalmente, revelando la posibilidad de reconceptualizar y agregar valor en la función de vinculación.

## 2. Recursos y métodos

La Coordinación Universitaria PYME se diseña organizacionalmente como un área especializada de VINCTEC-UNER, que aprovecha los recursos y estructura disponible, los Nodos de Vinculación Tecnológica, y las interrelaciones existentes con las sedes de la universidad y el ecosistema socioproductivo, pero los suplementa o refuerza en lo que asistencia a Pymes refiere.

Operativamente, el proyecto persiguió en el plazo de un año fortalecer el canal de comunicación de VINCTEC UNER para la detección y abordaje de oportunidades de mejora de MiPyMEs locales mediante el trabajo colaborativo con consultores expertos. Para lograr esto, se propuso un abordaje desde tres ejes que fueron considerados fundamentales:

- Fortalecimiento Institucional (organización interna)
  - Diseño, planificación y gestión del Coordinación Universidad Pyme
  - Comunicación institucional
- Asistencia a MiPyMEs
  - Apoyo a la industria del Software y de servicios tecnológicos en la incorporación de talento y expansión de sus mercados.
  - Asistencia en la Implementación de BPM y HACCP en plantas de alimento balanceado de la provincia
  - Brindar asistencia técnica a emprendimientos y MiPyMEs pertenecientes a la cadena metal-mecánica y cadenas asociadas de la provincia de Entre Ríos, para facilitar la adopción de soluciones de industria 4.0.

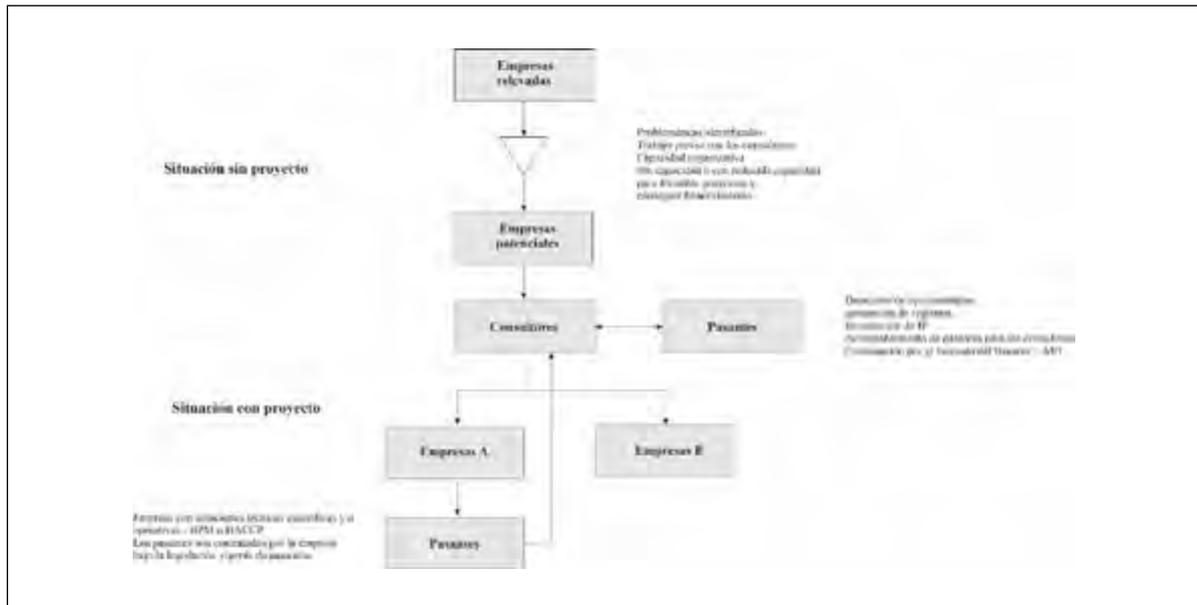
Para llevar adelante las asistencias técnicas se contó con la participación de 4 consultores especializados en las temáticas, de reconocida trayectoria, radicados en distintas zonas de nuestra provincia.

- Interacción Empresas - Talentos de la UNER
  - Transferencia en forma de becas, Práctica Profesional supervisada (PPS), pasantías, trabajo formal y consultorías profesionales.

Los consultores fueron acompañados por 4 becarios de las de las Facultades de Bromatología, Ciencias de la Alimentación y Ciencias Económicas.

La lógica que condujo la implementación de la innovación organizacional de inclusión de consultores externos, se presenta en el gráfico siguiente, y como puede observarse fue también parte del diagnóstico inicial para encarar el proyecto.

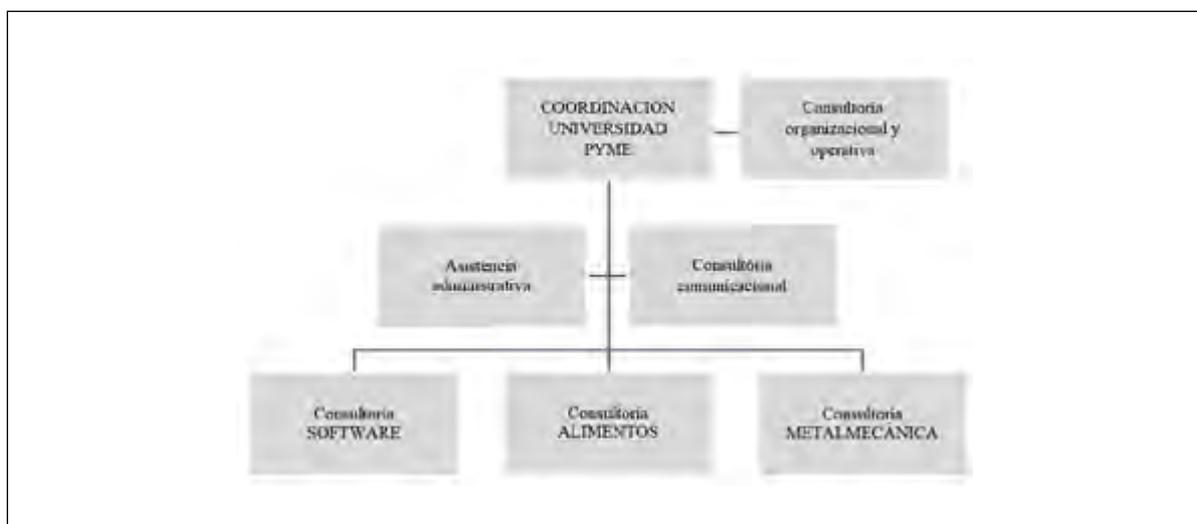
**ILUSTRACIÓN 3. Lógica del proceso de innovación organizacional**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la estructura organizacional, la CUP con el trabajo de los consultores representó una suplementación del organigrama de VINCTEC-UNER, según se muestra en el siguiente gráfico.

**ILUSTRACIÓN 4. Estructura de la CUP**



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Resultados

#### 3.1. Principales entregables desarrollados

Como principal resultado de esta experiencia piloto del primer año, se logró definir y testear un esquema preliminar de atención a MiPyMEs mediante la interacción con 36 empresas y 5 consultores, lo cual permitió elaborar 8 diagnósticos y 5 planes de mejoras.

En el gráfico siguiente se muestra un análisis de estos números frente a la meta inicial planificada en el proyecto, que implicaba un número de 17 empresas participantes, mediante un símil del Embudo de ventas.

#### ILUSTRACIÓN 5. Análisis de resultados de la intervención



Fuente: Elaboración propia.

En el próximo inciso, Lecciones aprendidas, se explican algunas de las situaciones identificadas como posibles causas del desgranamiento durante el proceso de asistencia.

Por otra parte, además de los 5 planes de mejora elaborados, se obtuvieron otros resultados positivos:

- Creación de un link de contacto para asistencia técnica unificado en la página de la UNER.
- Elaboración de un Mockup web UNER para la difusión de la CUP.
- 1 becario capacitado en procesos de comunicación interna.
- 3 becarios capacitados en el acompañamiento a PyMEs y relevamientos de cadenas de valor.
- Relevamiento de los canales de prácticas profesionales y pasantías por cada facultad.
- Base de datos de empresas de software y entidades de formación en IT de la provincia.
- Manual de mejores prácticas en el asesoramiento a MIPYMES para la implementación de normas HACCP.
- 1 Convenio Marco Empresa y Universidad formalizado.
- Mapeo georreferenciado de empresas del sector metalmecánico.

### 3.2. Lecciones aprendidas

La ejecución de las primeras actividades durante la puesta en marcha de la CUP, han puesto al descubierto una serie de factores que se presentan como “cuellos de botella” y que pueden llegar a restringir la consecución de los objetivos del proyecto, a saber:

1. La incertidumbre y el miedo al cambio que genera la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos, con la prevalencia de la “aversión al riesgo” entre las MiPyMEs seleccionadas como beneficiarias.

2. El bajo grado de cumplimiento en el compromiso asumido por las MiPyMEs beneficiarias en relación al suministro de información para poder elaborar un diagnóstico exhaustivo de la situación, exteriorizado en la dilación, omisión y/o excesiva moderación en la provisión de datos, según queda de manifiesto en el 29% de empresas que terminaron el proceso.

3. La puesta en marcha de nuevos sistemas que pueden verse ralentizados en su desarrollo por la inmadurez tecnológica de algunos sectores productivos entrerrianos y la baja eficiencia de determinados procesos.

4. Una lenta asimilación de la base tecnológica para receptar la información y desarrollar las competencias requeridas a partir de las sugerencias de los equipos expertos.

5. La falta de interés de algunas MiPyMEs en proveer un bien o un servicio no convencional, en relación a su comprensión de la dimensión del agregado de valor en la cadena.

6. El serio problema de la productividad y rentabilidad que afecta a algunos sectores, con rendimientos reales muy bajos respecto de su potencial, limitando la visión del empresario MiPyME y su predisposición para implementar mejoras.

7. El moderado nivel de eficacia de la comunicación digital para acercar información sobre los beneficios y novedades del proyecto a las MiPyMEs, entre las cuales todavía existe una importante preferencia de canales de comunicación convencionales para establecer vinculaciones y mantenerse informadas.

Estos factores críticos para la ejecución del proyecto se han ido contemplando a partir de un enfoque integral en la gestión del riesgo e incorporando gradualmente para lograr mejoras en el impacto de las actividades que propone la CUP. Independientemente de su ocurrencia, la intervención también contempla una serie de medidas ex ante y ex post, entre las que se destacan la concepción y aplicación de medidas de prevención y mitigación, así como las acciones para una eventual fase posterior de atención, reingeniería y rediseño de procesos.

### Referencias bibliográficas

Ahonen, L. (2012). Sustaining Innovation; Collaboration Models for a Complex World. En T. S. MacGregor, *CLIQ: A Practical Approach to the Quadruple Helix* (p. 191). Springer.

Boletín Oficial de la República Argentina (2014, septiembre 4). *Decreto 1518/2014 - Modelo de Contrato de Préstamo BID. Aprobación*. Legislación y Avisos Oficiales. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/111798/20140911?busqueda=1>

Boletín Oficial de la República Argentina (2020, septiembre 9). Resolución 139/2020 – *Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Los Emprendedores*. Legislación y Avisos Oficiales. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/237172/20201111?busqueda=1>

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica del conocimiento*. Oxford University Press.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4a ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities; OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1995). The triple helix - University-Industry-Government relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review*, 14, 14-19.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1998). The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. *Science & Public Policy*, 25(3), 195-203.
- Universidad Nacional de Entre Ríos. (s.f.). *Nuestra historia. Universidad Nacional de Entre Ríos - Institucional*. Recuperado el 24 de mayo de 2023. <https://www.uner.edu.ar/institucional/2/nuestra-historia>
- Takeuchi, H. (2006). El nuevo dinamismo de la empresa creadora de conocimiento. En Takeuchi, H. y Shibata, T. (eds.), *Japón, avanzando hacia una economía del conocimiento más avanzada: empresas avanzadas de creación de conocimiento*. World Bank.