



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS POLÍTICAS
Y SOCIALES**

Incubación asociativa de procesos y saberes
Un recorrido por las incubadoras universitarias de empresas
del Gran Mendoza y los aportes de la Economía Social,
Solidaria y Popular.

TESIS DE LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA

Marcos Enrique Mattar
Director: Roberto David Roitman
Codirector: José Ángel Perlino
Mendoza - 2022

Agradecimientos

A los compañeros y las compañeras de la Universidad y la Economía Social, Solidaria y Popular, por acompañar a quienes más lo necesitan.

A mis compañeros y compañeras del CEES, por los sentipensares vividos y compartidos.

A mi familia y mi compañera de vida, por la paciencia y el amor.

Índice

Introducción	4
Capítulo I	9
Sobre Incubación e incubadoras, historia y concepto.	9
Primer momento hito argentino: El Programa Columbus.....	16
El Programa de Incubadoras productivas y de Base Tecnológica	18
La Asociación y la Intervención del Estado Nacional	19
Concepto de Incubadora e Incubación.....	20
Tipificación de incubadoras	28
Tipo de proyectos a incubar	31
Etapas o fases de la incubación de empresas.....	32
Fase 1: Inicio y Pre-incubación.....	32
Fase 2: Incubación	33
Fase 3: Graduación y post-incubación.....	35
Emprendedores, Espíritu Emprendedor y Ecosistema Emprendedor	35
Capítulo II	44
Innovar y emprender	44
Algunas consideraciones sobre Extensión y Vinculación Universitaria.....	53
Prácticas Sociales Educativas en la UNCUYO.....	68
Capítulo III	74
Una aproximación a la Economía Social, Solidaria y Popular	74
Foro de Economía Social de Mendoza y la Ley 8.435	84
Incubadoras de la economía social, solidaria y popular.....	87
Las ITCPs en Brasil como experiencia fundacional.....	92
La experiencia uruguaya de la Universidad de la República (UDELAR).....	100
La experiencia argentina en la Universidad Nacional de Quilmes	106
El desafío de la innovación social y las tecnologías sociales.....	113
Capítulo IV	117
Estrategia metodológica de abordaje para el caso mendocino	117
Fase 1: Observación participante (OP)	122
Fase 2: Planificación, análisis, sistematización e interpretación.	124
Fase 3: Acción	125

Algunas consideraciones sobre campo, habitus y agente como metodología.....	127
Capítulo V	132
Incubadoras universitarias, su desembarco en la Provincia de Mendoza	132
Mendoza, tierra del sol y ecosistemas emprendedores.	140
Incubadora de Empresas de la UNCUYO	140
Experiencias de las Universidades de Mendoza	150
Incubación de procesos asociativos en Mendoza	160
Antecedentes de incubación universitaria asociativa	164
Incubadora de Procesos Sociales de la ACERM	170
Categorías claves de los procesos de innovación e incubación.....	174
Categoría de Innovación.....	174
Categoría de espíritu emprendedor o habitus.....	179
Categoría de incubación, incubar e incubadora	180
Categoría de ecosistema emprendedor	182
Categoría de universidad emprendedora.....	185
Reflexiones finales	188
Referencias bibliográficas	214
Anexo	225

Introducción

Durante el desarrollo de un taller sobre identidad y desarrollo de marca colectiva organizado por la Universidad Nacional de Cuyo y la Estación Experimental del INTA Lavalle para la Asociación Apícola del mismo municipio, el responsable local del instituto tecnológico manifestó: “tuve que desaprender para poder trabajar con productores”. Una pequeña frase calando hondo en la formación académica, el Ingeniero Agrónomo, y docente universitario apelaba a la duda radical del conocimiento formal y hegemónico para dar cuenta de la necesidad de nuevas teorías-prácticas que visibilicen y fomenten el entramado productivo “real”, a la luz de sus ojos.

La relación entre la Academia y “el sector productivo”, las cooperativas, los emprendedores siempre ha sido motivo de discusión, sobre todo en Argentina dada la Reforma Universitaria de 1918, integrando la vinculación tecnológica y la extensión de formas diversas. En Mendoza, desde fines del siglo XX, a la par que las crisis económicas, sociales y políticas fueron deviniendo, se fue desarrollando un “Ecosistema Emprendedor” y las Universidades, públicas y privadas, fueron construyendo sus propios dispositivos de acompañamiento o fomento a esos nuevos sujetos generadores de bienes, servicios y trabajo, las Incubadoras de Empresas. Asimismo, en lo subyacente de la “matriz productiva” mendocina un tejido de productores, productoras, trabajadores, trabajadoras, con las crisis a cuestas, fueron armando el entramado de la Economía Social, Solidaria y Popular.

De esta manera los viejos problemas eran abordados con nuevas formas de organización, un hito importante fue la sanción de la Ley de Promoción de Economía Social y Solidaria en 2012, donde la Universidad había trabajado a la par de organizaciones sociales y emprendedores en el armado de una herramienta institucional que visibilizara esta otra economía. En los procesos de formación, del autor del presente trabajo, la academia y los procesos sociales han ido de la mano, a veces en forma de pulseadas, otras más armoniosas; esta constante tensión deviene de la naturaleza misma de lo “real” como in-disciplinado.

Entonces, se propuso estudiar estos dispositivos de abordaje del entramado productivo emprendedor y cuáles son las formas novedosas que implica al considerar a la

Economía Social, Solidaria y Popular tan difícil, o imposible, de encasillar en modelos teóricos cerrados y predicciones improductivas, de forma tal que se pueda contribuir a estas estructuras universitarias de acompañamientos a estos sujetos tan importantes en la vida económica, social, cultural y política de nuestra Mendoza.

En este marco general nos preguntamos ¿cómo se promueve la incubación de empresas y los procesos de innovación en emprendimientos en las Universidades del Gran Mendoza? ¿son espacios de formación para estudiantes, desarrollando actividades de extensión y construcción dialógica de conocimiento? ¿La economía social, solidaria y popular propone un modelo de innovación e incubación diferente o complementario?

Específicamente nos preguntamos ¿qué se entiende por incubación universitaria de emprendimientos? ¿Desde qué mirada se aborda la innovación de los proyectos en las Universidades del Gran Mendoza? ¿Las incubadoras universitarias son espacios para promover el aprendizaje y formación integral de estudiantes universitarios/as en prácticas de extensión y diálogo de saberes? ¿Qué aportes y críticas realiza la ESSyP a los procesos de incubación e innovación al integrar el asociativismo?

A modo de anticipación de sentido, nos planteamos que en relación a los procesos de incubación universitaria del Gran Mendoza predominan los modelos más tradicionales o cercanos a la escuela norteamericana, donde la innovación es estrictamente de base tecnológica y los emprendimientos son unipersonales o la búsqueda asociativa está en un segundo plano. Asimismo, la incubación se encuentra centrada en la búsqueda de la rentabilidad económica sobre la dimensiones sociales o ambientales del impacto del emprendimiento.

En cuanto al encuadre de extensión y vinculación ponemos en consideración el modelo basado en transferencia de saberes plantean una relación unilateral en torno al saber, en tanto que la incubación en base a procesos asociativos genera espacios propicios para la producción e intercambio de saberes propio en la incubación de emprendimientos de la ESSyP.

Hemos optado por un enfoque predominantemente cualitativo del estudio que no ha llegado a la correspondiente saturación teórica para hablar del proceso de incubación

en toda la provincia de Mendoza. Esto se debe a que no se cuenta con registros provinciales de la totalidad de Incubadoras, ni procesos, ni emprendimientos incubados; por lo que la reconstrucción cuantitativa del estudio estuvo limitada a los registros que los/as entrevistados/as proporcionen en el camino.

Cabe mencionar que el objeto de estudio del presente trabajo, las Incubadoras de Empresas, carece de producciones científicas locales que tomen como punto de partida a la Economía Social, Solidaria y Popular, como así también considerando la Extensión Crítica como modelo de articulación de la Universidad con el medio. En nuestra provincia son escasos los estudios, más allá de alguna tesis de grado o artículos periodísticos, que abordan la conformación de incubadoras de cooperativas o procesos asociativos, menos aún, impulsados desde las Universidades.

Por otro lado, es importante destacar que el autor de la presente tesina viene realizando un trabajo de acompañamiento de organizaciones, proyectos, emprendimientos de la Economía Social, Solidaria y Popular desde hace más de diez años, tanto desde el punto de vista de la gestión, como de la investigación y formación desde el Centro de Estudios de Economía Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Por lo que se pretendió realizar una vigilancia epistemológica a fin de que la información e interpretación de la misma disponga de la “neutralidad” necesaria.

Además, como trabajador universitario en el Área de Vinculación del Rectorado de la Universidad Nacional de Cuyo por más de doce años, permite obtener una red de contactos y experiencias que facilitar la observación participante, el desarrollo de diagnósticos, sistematizaciones y delimitación de problemáticas.

Asimismo, consideramos que las ciencias sociales no son neutras, por lo que la intervención en la realidad es parte de las mismas; permitiendo generar herramientas de actuación en el complejo entramado de relaciones de fuerzas sociales. Por esta razón tomamos los pasos de Orlando Fals Borda, quien desde Latinoamérica plantea que las ciencias son una herramienta crítica para el cambio social y la construcción de conocimiento científico a disposición de la transformación social y académica, de allí que nos propusimos un recorrido de Investigación Acción-Participativa (IAP), recuperando todo lo transitado por los escenarios académicos de la mano del Centro de Estudios de Economía Social de la

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, el Instituto de Trabajo y Producción y el Área de Vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo.

Esto nos permitió hacer un recorrido por las Incubadoras Universitarias del Gran Mendoza, pero también poder acercarnos a los procesos de incubación de la Economía Social Solidaria y Popular de la mano de las Empresas Recuperadas de Mendoza nucleadas en la Asociación de Cooperativas de Empresas Recuperadas (ACERM).

En el Capítulo I, nos encontramos con un marco general y el desarrollo histórico de los procesos de incubación, a nivel global como se da el proceso en Estados Unidos y Europa, para luego explorar el desembarco de este fenómeno en Argentina con el Programa Columbus. Posteriormente, entramos en el análisis conceptual de incubadora, de procesos de incubación, sus relaciones con los procesos de innovación y el rol de la Universidades. Planteamos recuperar algunas tipificaciones de incubadoras, frente a la gran cantidad de estudios y definiciones encontradas; esto permite desarrollar las diversas fases o etapas de incubación que plantean los grandes modelos. Además, analizamos qué son los emprendedores, su “espíritu emprendedor” y en qué consiste el denominado “ecosistema emprendedor”.

En el Capítulo II, iniciamos con un abordaje sobre los procesos de innovación, historia y definición, y sus implicancias en el quehacer emprendedor y los circuitos universitarios. Además, realizamos un acercamiento teórico a histórico a la Extensión y Vinculación Universitaria, sus orígenes y transiciones en Latinoamérica; la relación entre estas funciones sustantivas universitarias y la innovación; la aparición de las Prácticas Sociales Educativas como herramienta de formación integral.

En el Capítulo III, empezamos a hacer una curva crítica sobre los procesos de incubación introduciendo las principales categorías de la Economía Social Solidaria y Popular, vemos como se han ido dando estas conceptualizaciones prácticas en Europa y América Latina, con especial atención a su desarrollo desde el sur de América y el caso del Foro de Economía Social de Mendoza. Este marco nos permite abordar a las incubadoras de la economía social, solidaria y popular, revisando sus experiencias latinoamericanas, como lo son las brasileras, uruguayas y argentinas, esto nos permite ver la especificidad de

la incubación en clave de economía social, solidaria y popular. El capítulo cierra con los desafíos prácticos-teóricos que plantea la innovación social y las tecnologías sociales.

El Capítulo IV nos permite explayar la estrategia metodológica de abordaje para descender en territorio mendocino. Nos encontraremos con la justificación de por qué era necesaria realizar una IAP, por qué un abordaje cualitativo, por qué la observación participante, u “observación militante” según Fals Borda. Además, se abordan algunas consideraciones sobre campo, habitus y agente como herramientas metodológicas de abordaje del ecosistema emprendedor y el espíritu emprendedor.

El Capítulo V es el análisis y exploración de las incubadoras universitarias, su desembarco en de Mendoza, sus formas y criterios de adopción y articulación dentro del ecosistema provincial. Vemos cuáles son las principales incubadoras universitaria a nivel nacional y luego se desarrolla el modelo de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Cuyo, la incubadora de la Universidad de Mendoza, la incubadora de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Mendoza, el Centro de Emprendedores de la Universidad del Aconcagua, como principales expositores en la provincia. Finalmente, llegamos a la incubación de procesos asociativos de la Asociación de Cooperativas de Empresas Recuperadas de Mendoza, allí hacemos un balance por sus antecedentes, historia, conformación, desafíos y modalidad de incubación considerando la ESSyP como horizonte. En este capítulo se podrá analizar las principales categorías del estudio como lo son “ecosistema emprendedor”, “empreendedor”, “innovación”, “procesos de incubación” e “incubación universitaria”.

Finalizado este capítulo tendremos algunas reflexiones finales a modo de recuperar las ideas, perlas, sentires, pensares, sacudones que nos ha llevado este largo recorrido.

Capítulo I

Sobre Incubación e incubadoras, historia y concepto.

Desde finales del siglo XX existe un consenso generalizado en los ámbitos sociales, políticos y académicos acerca de la importancia de la figura del empresario y de las nuevas empresas como motores fundamentales en la generación de riqueza y empleo (González, 2012; Thurik et al., 2002). Conscientes de esta importancia, desde el campo académico se han acentuado notablemente las investigaciones en esta materia estudiándose desde diferentes enfoques, niveles y teorías.

Las diversas investigaciones indican que las primeras incubadoras de empresas surgieron luego de la Segunda Guerra Mundial, en un marco global en el cual los Estados Unidos se posicionaba como la potencia dominante. Para sostener esta hegemonía consolidaron un modelo de acumulación proyectando un marco institucional a fin de edificar un nuevo orden mundial caracterizado por rasgos eminentemente liberales. Este entramado económico debía construirse sobre bases económicas y financieras diferentes a las anteriores, y en esa dirección los Estados Unidos habían establecido las normas del sistema monetario internacional impuestas en Bretton Woods. Se aspiraba a consolidar una economía abierta en el marco de un sistema de comercio multilateral, con tipos de cambio fijos y convertibilidad de las monedas nacionales. Al mismo tiempo los países europeos se enfrentaron a los problemas derivados de la reconstrucción de sus economías y a la perspectiva de restaurar un sistema multilateral de pagos. (Rapoport, 2003).

Conforme a lo que nos propone Roberto Roitman (2017) se puede pensar que las concepciones predominantes sobre desarrollo en esta etapa global del capitalismo fueron las de Walter Whitman Rostow, quien proponía un modelo de fases lineales de crecimiento, con una perspectiva económica evolutiva. Esta teoría, haciendo crítica de las fases de la teoría del desarrollo de Marx, se concentró en la acumulación acelerada de capital a través de la utilización del ahorro doméstico e internacional como un medio de promover la inversión, es decir, como un medio primario de promover el crecimiento económico y, por tanto, el desarrollo. Este modelo implicaba fases lineales de crecimiento en una serie de

cinco etapas consecutivas de desarrollo que todos los países debían atravesar. A saber, estas etapas eran "la sociedad tradicional, las precondiciones del despegue, el despegue, la entrada a la madurez y la edad del alto consumo masivo". Este modelo fue promulgado y exportado a los "países subdesarrollados" por el presidente Truman, en nombre de la gran potencia emergente finalizada la Segunda Guerra Mundial (Roitman, 2017).

Rostow es quizás, con sus etapas del desarrollo, el más clásico: muestra la existencia de un único camino compuesto por etapas de obligatoria circulación para todos los países. Trata al desarrollo como modernización, en un proceso unidireccional hacia el progreso, al que llegará, tarde o temprano, toda sociedad que no viole groseramente las reglas de la economía capitalista. Las diferencias entonces son entendidas como diferencias de grado entre países avanzados y retrasados, no como diferencias básicas.

Dentro de esta concepción teórico-histórica es que se fueron configurando las primeras incubadoras de empresas. A partir de la obra de Schumpeter se planteó que la fuerza fundamental de la producción capitalista y la causante de sus procesos de transformación constante, es decir, de su desarrollo económico, es principalmente el fenómeno tecnológico y el proceso de innovación tecnológica.

Cabe aclarar que para Schumpeter el desarrollo es un proceso de transformación económica, social y cultural, en donde los motores son la innovación y las fuerzas socio-culturales. Sin embargo, este autor hace mayor énfasis en la innovación asegurando que los factores socio-culturales, aunque importantes, no determinan decisivamente. Por tal motivo todo su análisis se centró fundamentalmente en el fenómeno de la innovación relegando a un segundo plano dichos factores socio-culturales.

En la actualidad, se ha llevado este planteamiento hasta el extremo interpretándolo como si los factores socio-culturales no ejercieran influencia alguna en el proceso de desarrollo económico y que, por lo tanto, el único factor determinante sería la innovación. Se abre, pues, todo un período de determinismo tecnológico en donde se piensa que ésta es la causante de todo lo malo y lo bueno que existe en nuestra sociedad en los momentos actuales.

Podemos encontrar esta línea de pensamiento en unos de los principales manuales de economía de Samuelson, quien propone que “los países que aventajan en la carrera del crecimiento económico, como Gran Bretaña en el siglo XIX y Estados Unidos en el siglo XX, sirven como modelos para otros países que buscan la trayectoria hacia la riqueza....el crecimiento económico representa la expansión del PIB potencial nacional” (Samuelson & Nordhaus, 2010).

De allí que el motor del progreso económico debe sustentarse en los mismos cuatro factores de crecimiento, sin importar las características específicas de cada país, los cuales son:

1. Recursos humanos: en relación a la oferta de trabajo, educación, habilidades, disciplina, motivación.
2. Recursos naturales: hace referencia a tierra, minerales, combustibles, calidad ambiental.
3. Capital: en términos de plantas de producción, maquinaria, carreteras, propiedad intelectual, disponibilidad de fondos y créditos.
4. Avance tecnológico e innovación: se menciona a la ciencia, ingeniería, administración, talento empresarial.

Dentro de una perspectiva crítica, es interesante recordar como Herbert Marcuse, en el período de posguerra y de la mano de la Escuela de Frankfurt, planteó la existencia de una “racionalidad tecnológica” imperante en occidente entendiendo que “la tecnología no puede ser separada del empleo que se hace de ella” y que “la sociedad tecnológica es un sistema de dominación (...) En el medio tecnológico, la cultura, la política y la economía, se unen en un sistema omnipresente que devora o rechaza todas las alternativas. La productividad y el crecimiento potencial de este sistema estabilizan la sociedad y contienen el progreso técnico dentro del marco de la dominación. La Razón Tecnológica se ha hecho razón política.” (Marcuse, 1993)

Siguiendo esta línea de pensamiento, podemos entender que este modelo de sociedad industrial promueve una innovación unidimensional donde lo imperante es la razón tecnológica y la homogenización de los modelos de desarrollo.

Ahora bien, nos preguntamos, cómo surgieron las incubadoras de empresas. Se puede indicar (Ackerley, 2019) que las incubadoras de empresas tienen su origen en 1950 en Silicon Valley, California, específicamente en la Universidad de Stanford, la cual creó un parque industrial y un parque tecnológico (Stanford Research Park). Su objetivo consistió promover la transferencia de tecnología desarrollada en la Universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente del sector electrónico. El éxito obtenido con esa experiencia estimuló la replicación de iniciativas semejantes en otras localidades, dentro y fuera de los Estados Unidos.

Sin embargo, la denominación “Incubadora” remitiendo al proceso que protege un huevo para que nazca la cría y vuele, tuvo mayor visibilidad pública en la década de 1980. El éxito de la Universidad de Stanford en la creación de nuevas Empresas de Base Tecnológicas (EBT) propició la expansión de la idea al resto de Estados Unidos y Europa. Esto fue lo que permitió que Silicon Valley fuese un punto central para el desarrollo de empresas tecnológicas, con la atenta mirada de analistas económicos, inversores y expertos en mercados de valores (Ackerley, 2019; Altschuler & Peletay, 2019).

Otros autores aseguran que la primera incubadora se puso en marcha en 1959 en Nueva York. A partir de ese momento y de forma lenta durante la década de los sesenta y setenta y más tarde durante los ochenta y los noventa, se produjo una fuerte expansión del fenómeno de la incubación. En ese periodo se pusieron en marcha diversas asociaciones como la National Business Incubation Association (NBIA)¹ de Estados Unidos (1984) y la UKBI del Reino Unido (1998) (Alcázar Cano, 2015).

La NBIA indica que la primera Incubadora de Empresas se fundó en 1959 en Batavia, New York, cuando Joseph Mancuso, adquiere una fábrica en desuso que había pertenecido a la empresa Massey Ferguson, y decide dividir el edificio y alquilarlo a empresas independientes transformándolo en un condominio para pequeñas empresas, adicionando a la infraestructura física algunos servicios como secretaría, contabilidad,

¹ La *National Business Incubation Association* (NBIA) es un organismo que fomenta y coordina las incubadoras de empresas alrededor del mundo. En la actualidad, cuenta con 1900 miembros distribuidos en 60 países. Entre sus funciones se encuentran: asesorar a profesionales en el ámbito de la incubación, organizar conferencias y capacitación especializada, impulsar la investigación y compilación de estadísticas de incubación, elaborar publicaciones respecto a prácticas y procesos, así como ofrecer consultoría a gobiernos y organizaciones sobre el fomento a la incubación.

ventas, marketing y otros, de manera que las firmas que allí se gestaban compartían sus costos en comunidad (Ciancio & Fardelli Corropolese, 2005).

En poco tiempo había reclutado a sus primeros inquilinos, incluyendo una bodega, una organización caritativa y una compañía de pollo. Se dice que el término incubadora surgió a partir de que una de las empresas que alquilaban se encargaba de criar pollos para luego comercializarlos en el mercado. Finalmente, a este predio se lo denominó Centro Industrial de Batavia (BIC, siglas en inglés) y su objetivo era proveer de servicios de asistencia a nuevas empresas mediante el compartimiento de la infraestructura y recursos, lo cual recién comenzó a funcionar a finales de los 70's. Con la creación de la NBIA en 1984 se buscó proveer entrenamiento y herramientas para la asistencia en todos aquellos aspectos relacionados con la administración y desarrollo del modelo de incubación de empresas.

Las primeras incubadoras fueron de uso mixto, incubaban toda clase de negocio, luego comenzaron a surgir industrias de incubadoras específicas como las de empowerment, manufactura pesada, procesamiento de alimentos, biomedicina y desarrollo de informática.

En Europa, las incubadoras surgieron inicialmente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimuló la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero. El fenómeno de las incubadoras se desarrolló especialmente en Gran Bretaña, con un movimiento lógico que fue extendiéndose con rapidez por todo el continente, hasta el punto que varias de ellas crearon una asociación paneuropea, la Business Incubator Association Europe (BIA Europe), cuyo objetivo fue crear una conciencia generalizada sobre el concepto de incubadora de negocios.

La primera generación de incubadoras de empresas ofrecía espacio y servicios compartidos a un selecto grupo de emprendedores. En 1990 se reconoció la necesidad de complementar estas facilidades con servicios de apoyo, capacitación, asesoría y acceso a capital semilla, tanto para emprendedores ubicados dentro de la incubadora como fuera de ella, estas incubadoras se conocen como de segunda generación. A finales de 1990 y principios de 2000 emerge un nuevo concepto de incubación que busca movilizar los resultados de investigación y desarrollo, como así también proveer servicios de soporte que

contribuya a la creación de potencial de crecimiento y los emprendimientos relacionados con desarrollos tecnológicos (Nichols, 2008).

De esta manera se puede entender que la estructura de las Incubadoras, se configuró en Estados Unidos desde la década de los sesentas, bajo una concepción desarrollista y con una fuerte impronta de racionalidad tecnológica. A partir del final de esta década y principios de los ochenta, en Europa occidental, los gobiernos locales, las universidades e instituciones financieras tomaron esta figura para evaluar el proceso de industrialización de las regiones poco desarrolladas o en fase de declinación debido a la recesión de los años setenta y ochenta, siguiendo la concepción desarrollista de Rostow. La motivación era de naturaleza económica y social, vislumbrando la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico.

Las incubadoras europeas fueron concebidas, por tanto, dentro de un contexto de políticas gubernamentales que tenían el objetivo de promover el desarrollo regional por lo que además de empresas orientadas a nuevas tecnologías, incorporaron empresas de áreas tradicionales de la economía.

La experiencia internacional del concepto Incubadora ha sido aplicada en el todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas.

De acuerdo a la NBIA (Blanco Jiménez, 2012) las incubadoras de empresas han tenido “tres fases de evolución para poder alcanzar un alto grado de madurez a nivel mundial, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo” con el objetivo fortalecer los sistemas de innovación tecnológica de los diversos países:

- Primera fase: Se caracteriza por disponibilidad “inmobiliaria”, es decir, se basan en el alquiler del espacio físico a las empresas incubadas, buscando estar cerca de institutos tecnológicos y de universidades.
- Segunda fase: Se desarrolla una vinculación directa con las universidades en la formación de las incubadoras de empresas con el objeto de promover la investigación en nuevas tecnologías para la creación de empresas especializadas en unos sectores o productos específicos, de alta tecnología, industriales y de base

tecnológica. Adicionalmente surgen, en esta fase, las incubadoras que proporcionan a través de las nuevas tecnologías, herramientas de gestión y centralización de la información esencial para emprendedores, e instituciones donde se encuentran.

- Tercera fase: Consiste en la inserción de las empresas en nuevas economías bajo un contexto globalizado y proveyendo a los emprendedores de redes y herramientas para la exportación de sus productos innovadores. Se busca la posibilidad de ampliar los esquemas de transferencia de tecnología, innovación y capacitación entre las incubadoras.

Actualmente es posible encontrar programas de incubación de empresas en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros (Ackerley, 2019).

El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas, que fue también la primera de América Latina. En 1987 se crea ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas. En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de MYPES (Nichols, 2008).

Desde ANPROTEC se destaca que claramente Brasil tiene una política pública explícita de apoyo a la generación de ámbitos de innovación con instituciones tradicionales y fuertes, que vienen interactuando entre sí y avanzando a pesar de los cambios de gobierno. (González, 2012)

En Chile se ha promovido un modelo de incubación basado en las universidades, bajo este esquema se han creado más de veinte incubadoras, de estas las más exitosas son Octantis, de la Universidad Adolfo Ibáñez y de la Universidad Técnica Federico Santa María.

En el momento en que la incubación de empresas se volvió un tema de interés en Argentina, a mediados de la década de 1990, existían en Europa experiencias “exitosas” de incubadoras sin fines de lucro. La mayoría de las incubadoras creadas en Argentina fueron influenciadas por estos modelos (Hoeser & Versino, 2006)

Las incubadoras de empresas en Argentina forman parte de un fenómeno que comienza a conformarse en la década del '90. Según el Mapa de Instituciones elaborado a comienzos del año 2003 en el marco del “Estudio en el área del desarrollo empresarial en la República Argentina: La creación de empresas en la Argentina y su entorno institucional” desarrollaban actividades efectivas, en ese momento, unas 14 incubadoras. En los últimos años se han sumado numerosos proyectos de creación de incubadoras, especialmente ante la posibilidad de poder financiar su inicio a través de algunos programas gubernamentales. Es importante considerar el origen de las incubadoras pues es allí donde están definidos buena parte de los grupos relevantes intervinientes y que dan sesgo y sentido a la conformación y objetivos de cada una de ellas.(Ciancio & Fardelli Corropelese, 2005).

La propuesta de desarrollar incubadoras universitarias de empresas fue introducida en Argentina en el marco del Proyecto Columbus de la Conferencia de Rectores de Universidades Europeas (CRE-Columbus) creado en 1987, con financiamiento de la Unesco (Hoeser & Versino, 2006).

Según Ciancio y Fardelli en la historia del desarrollo de incubadoras en nuestro país pueden identificarse algunos momentos históricos que explican la peculiar conformación que ha ido adquiriendo el sector.

Primer momento hito argentino: El Programa Columbus

Programa desarrollado durante los años 1991 y 1992. Auspiciado por el Consejo de Rectores de Universidades Europeas. Su principal objetivo era apoyar el desarrollo de incubadoras universitarias en América Latina.

La idea fue promover incubadoras de empresas para el desarrollo local o como vínculo entre el sistema de ciencia y tecnología y el sector privado. Las primeras iniciativas de incubadoras promovidas desde el Estado estuvieron a cargo de gobiernos municipales y se orientaron centralmente por el objetivo del desarrollo económico local. Estas iniciativas fueron pocas y no lograron continuidad en el tiempo. En los hechos, las incubadoras de “empresas de base tecnológica” llevadas adelante por universidades y/o vinculadas a instituciones públicas de I+D fueron las que adquirieron una mayor difusión y permanencia a lo largo del tiempo (Hoeser & Versino, 2006).

El propósito de crear incubadoras universitarias de empresas fue introducido en Argentina en el marco del Proyecto Columbus de la Conferencia de Rectores de Universidades Europeas (CRE-Columbus) creado en 1987, con financiamiento de la Unesco. Este proyecto se orientó a fomentar la cooperación entre universidades europeas y latinoamericanas, promoviendo “el desarrollo institucional y la cooperación multilateral con el objetivo de ayudar a las universidades a responder mejor a los desafíos derivados de los escasos recursos y las demandas de diversificación e internacionalización” (Hoeser & Versino, 2006).

Uno de los módulos del proyecto Columbus consistió en el “desarrollo y creación de incubadoras universitarias de empresas de base tecnológica”. En el marco del Proyecto Columbus, por un lado, se difundieron materiales de consulta como el pragmático *University Handbook on Enterprise Development* (Bolton, 1997) dentro de la serie *Columbus Handbooks*.

Por otro lado, se desarrollaron actividades de consultoría a expertos extranjeros que estudiaron las posibilidades de implantación de seis incubadoras en diferentes países de América Latina y participaron durante seis meses en actividades de evaluación técnica de proyectos de incubación. Entre las actividades desarrolladas se encuentra la realización de reuniones con autoridades políticas locales y otros posibles sponsors con el objeto de obtener recursos para el financiamiento de las iniciativas. El proyecto estudiado en el caso argentino fue el de la Universidad Nacional de La Plata.

Aunque proyectos como el de esta institución estaban siendo considerados en 1992, ninguno comenzó a operar antes de 1995 cuando el módulo de entrenamiento para

gerentes de incubadoras del Proyecto Columbus se desarrolló en la Universidad Nacional del Comahue, en Neuquén. Este workshop dio nacimiento a la primera incubadora argentina en la ciudad de Zapala, promovida por dicha Universidad y con orientación al sector de cerámica (Cassin, 2004). Paralelamente, surgió una incubadora en Córdoba a partir de la asociación entre la Comisión Nacional de Asuntos Espaciales (CONAE) y la Fundación EMPRETEC, subsidiaria local del programa con base en Ginebra de EMPRETEC/UNCTAD. A estas primeras experiencias le siguieron la creación en 1997 de las incubadoras de la Universidad Nacional de La Plata, de la Universidad Nacional de Luján y un proyecto asociado entre la Universidad Tecnológica Nacional y la municipalidad de Córdoba.

La influencia extranjera es más notable en las experiencias surgidas en el marco del Proyecto Columbus en donde el modelo de rol fue inscripto en proyectos escritos (como en el caso del libro de “buenas prácticas” de Bolton) y también transmitido a través de las visitas a incubadoras europeas.

Las incubadoras de La Plata y Luján refieren abiertamente a esta influencia inicial, aunque con énfasis diferenciados en algunos aspectos (Versino, 1999). Otra experiencia con una influencia externa directa es el caso de la incubadora de EMPRETEC, en la que se aplica el know-how y las metodologías internacionales de desarrollo del denominado “emprendedorismo” (Hoeser & Versino, 2006).

El Programa de Incubadoras productivas y de Base Tecnológica

La primera acción de política pública para la promoción de la incubación en Argentina fue desarrollada en la Provincia de Buenos Aires, en donde el Instituto Provincial del Empleo (IPE-Ministerio de la Producción) crea el “Programa de incubadoras productivas y de base tecnológica” en 1994 hasta 1999. Consistió en el otorgamiento de subsidios para la creación e instalación de incubadoras en universidades nacionales radicadas en su territorio. Las once universidades nacionales radicadas en la Provincia de Buenos Aires firmaron un convenio con el Estado provincial por el cual serían beneficiadas con \$ 50 mil

pesos (en ese momento equivalentes a ese mismo monto en dólares) destinados a la financiación de la infraestructura de la incubadora.

Este programa se modificó como resultado de los cambios en la estructura provincial gubernamental. Cuando el IPE fue transferido del Ministerio de la Producción al Ministerio de Empleo, el programa fue abandonado.

La Asociación y la Intervención del Estado Nacional

En el año 1999, se crea la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT). Iniciando así un lento proceso por nuclear a las incubadoras existentes. En el ámbito nacional, fue creado un programa de apoyo en 1997 y las incubadoras y parques de la ciencia fueron mencionados por primera vez en el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología 1998-2000 como importantes instrumentos para la innovación. En 1999, nace la Asociación Nacional de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPYPT) para federar a las diferentes iniciativas

El Estado Nacional comienza a intervenir activamente con políticas de promoción de incubadoras y parques tecnológicos a través del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino), la Agencia Nacional de Promoción Científica y tecnológica (ANPCyT) o el Programa Especial de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. (Ciancio & Fardelli Corropolese, 2005)

En el año 2001, la Secretaría de Ciencia y Tecnología, a través del Fondo Tecnológico Nacional (FONTAR) y con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), inició su programa de subsidios para la planificación e implementación de incubadoras y parques tecnológicos. Desde 2003 el Programa Especial de Incubación y Parques de la Ciencia de dicha Secretaría define los criterios según los cuales el FONTAR distribuye los subsidios y participa en la evaluación de los proyectos.

De acuerdo a Hooser y Versino (2006) las incubadoras fueron sido concebidas en el contexto de países desarrollados enfrentados a la problemática de optimizar la sinergia entre complejos científico-tecnológicos muy desarrollados y tejidos socio-económicos y

productivos altamente diversificados, como instrumento de promoción para la creación de empresas altamente innovadoras.

Las incubadoras de empresas en Argentina se organizaron de la misma manera que sus pares de países desarrollados: solicitando planes de negocio para seleccionar a los futuros incubados, prometiendo apoyo en la realización del proyecto, ayudando en la obtención de fondos, etcétera. Sin embargo, desarrollaron sus actividades en espacios socio-tecno-económicos en los que no existió una gran cantidad de proyectos viables entre los cuales las incubadoras puedan elegir, la mayoría de los potenciales incubados no tuvieron la capacidad para formular planes de negocio por la falta de formación y experiencia empresarial, existió poco capital de riesgo para financiar iniciativas nacientes.

En este sentido, la adhesión a “modelos” estandarizados para llevar adelante las acciones de incubación, puede verse como derivada de la necesidad de legitimar una tarea excesivamente compleja en función de las condiciones preexistentes para su desarrollo.

Concepto de Incubadora e Incubación

De acuerdo a lo visto anteriormente, podemos indicar que las Incubadoras de Empresas comenzaron en Estados Unidos a mediados del Siglo XX, en la Universidad de Stanford, en Silicon Valley con el fin de estimular “la creación de empresas o productos intensivos en tecnología, a partir del conocimiento generado y del capital humano formado en universidades y centros de investigación” (García Amaya, 2003).

Siguiendo esa génesis universitaria, se observa que las incubadoras se especializaron en la rama tecnológica, propiciando el nacimiento de clúster empresariales, algunos tan conocidos como el mismísimo Silicon Valley. En la Unión Europea este fenómeno se desarrollará más tarde, y no sólo ligado al entorno universitario, sino también a la esfera pública regional o local (de Pablo Valenciano & Uribe Toril, 2016).

Los diversos estudios indican que existen numerosas formas de denominar a las Incubadoras, entre ellas se puede mencionar Viveros de Empresas, Centro de Promoción Empresarial, Centros de Nuevas Empresas, Centro de Apoyo a Emprendedores, entre otros. Asimismo, algunos autores sostienen que son los actores involucrados en los

procesos de incubación quienes le atribuyen diferentes sentidos a la “incubadora”; por lo tanto, para dilucidar los diversos conceptos aplicados es necesario comprender las relaciones establecidas entre los agentes “para quienes la incubadora es algo que está en juego, una estructura que debe ser negociada” (Hoeser & Versino, 2006).

Siguiendo a García Amaya (2003) nos propone que el objetivo primordial es la de “orientar la promoción de la innovación”; por lo que serían un “medio para poder recuperar la capacidad empresarial en un mercado cada vez más cambiante y más competitivo, crear nuevas fuentes de trabajo y de esta forma disminuir la alta tasa de desempleo”. Nuevamente, el criterio de innovación corre de la mano de los postulados schumpeterianos con predominancia de una racionalidad tecnológica.

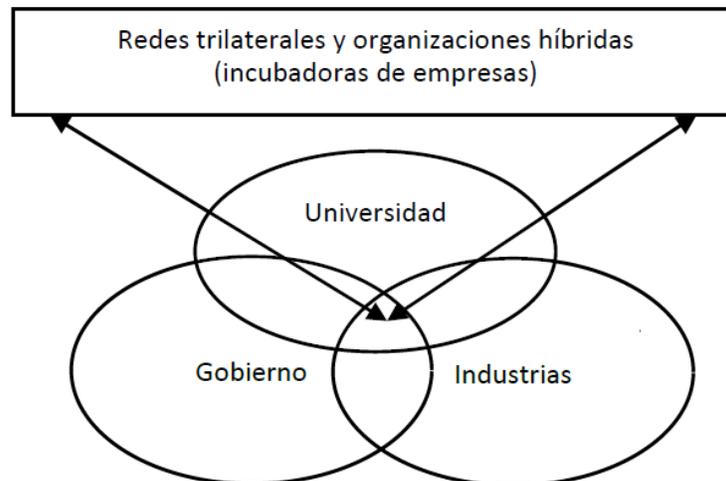
Esta autora destaca que su origen y desarrollo ha correspondido principalmente a iniciativas de Universidades y Actores Regionales de Gobierno responsables de políticas de desarrollo económico, quienes han implementado estos centros como una respuesta en momentos de crisis económica, como alternativas de desarrollo.

El nacimiento del proceso de apoyo a empresas mediante su incubación en viveros empresariales se inicia en Estados Unidos, donde los grupos de investigación universitarios, a principio de los años treinta, empiezan a disponer de laboratorios para sus proyectos y cuando estos eran susceptibles de ser rentabilizados, saltaban a la esfera mercantil (spin off), empresas formadas para comercializar tecnologías procedentes de sus proyectos y median entre la investigación básica y la aplicada para competir en el mercado de la vanguardia tecnológica (Walter et al., 2006)

Esto sitúa a las Incubadoras bajo los modelos de innovación considerado como Triple Hélice (Canales García & Godinez Enciso, 2012) que propone la interacción universidad-industria-gobierno como clave para fomentar las condiciones de innovación. De acuerdo a este modelo la innovación deja de ser exclusiva a las empresas privadas y pasa a desarrollarse en un ambiente dinámico y cooperativo. Hay autores que indican que en esta interfaz de interacción se configuran redes trilaterales que originan estructuras híbridas como las incubadoras de empresas, creadas a partir de la convergencia entre agentes con lógicas distintas.

El Modelo Triple Hélice confiere importancia no únicamente a la empresa sino a la relación trilateral entre el sector productivo (industrias), el gubernamental y las universidades. De esta manera se propone que la innovación surge de la interacción entre los tres agentes, pues cada uno se convierte en socio estratégico del otro: el gobierno como oferente de un marco regulador que fomenta las actividades de innovación, las universidades como productoras de conocimiento y las empresas (sector productivo) actúan como organizaciones que aplican ese conocimiento y, con ello, generan nuevas oportunidades de innovación.

Se entiende de esta manera que la interacción universidad-industria-gobierno es la clave para mejorar las condiciones de innovación y, al mismo tiempo, para emprender acciones destinadas a potenciar la generación y transmisión de conocimiento. Es en esta red trilateral donde se daría el espacio para que surjan organizaciones híbridas, como las incubadoras de empresas, basadas en conocimiento multidisciplinario, promoviendo la innovación y desarrollo económico local.



Fuente: Canales García & Godínez Enciso (2012)

La universidad asume un papel estratégico en la generación de conocimiento e innovación, pues además de la docencia e investigación, desempeña una tercera función dada por la contribución al desarrollo económico mediante el uso de conocimiento aplicable a la incubación de nuevos negocios y tecnología, función denominada Vinculación Tecnológica en el marco de la Extensión Universitaria.

Cabe mencionar que, en Argentina, este modelo toma características propias de la mano de Jorge Sábato, denominando al modelo como Triángulo de Sábato (Sábato & Botana, 1970). Sábato consideraba que la investigación científico-tecnológica era una herramienta de transformación de una sociedad, donde la ciencia y la técnica se encuentran en la trama del desarrollo, como causa y efecto.

Enfocada como un proceso político consciente, la acción de insertar la ciencia y la tecnología en la trama misma del desarrollo implica “saber dónde y cómo innovar”. Consideraba que se había demostrado que el proceso político de la innovación constituía el resultado de la acción múltiple y coordinada de tres instituciones fundamentales en el desarrollo de las sociedades contemporáneas; el gobierno (en relación al Estado), la estructura productiva y la infraestructura científico-tecnológica.

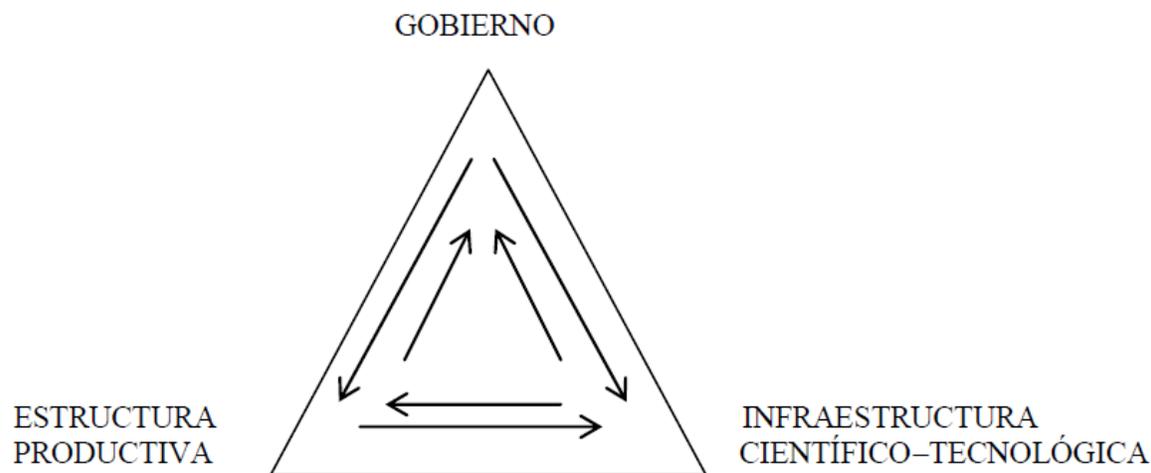
Sábato diferencia entre investigar e innovar diciendo que innovación es “la incorporación del conocimiento con el objeto de generar un proceso productivo”. Entonces, en el proceso de innovación intervienen varios factores interrelacionados y de diversa naturaleza, entre ellos Sábato menciona la estructura económico financiera de la sociedad y de las empresas, la movilidad social, la tradición, las características de los grupos dirigentes, el sistema de valores de la sociedad, las necesidades concretas en una situación determinada, los mecanismos de comercialización. Por lo tanto, indica que “cada país en particular, y dentro de él cada sector y cada empresa, debe estudiar cuidadosamente el porqué y el cómo de la innovación tratando de descubrir sus mecanismos para impulsarlos en la dirección correcta” (Sábato & Botana, 1970).

Para Sábato los obstáculos más importantes para los procesos de innovación eran:

- Socio-culturales: predominio de actitudes rutinarias, la falta de agresividad empresarial, el temor a la acción sindical.
- Económico: existencia de mercados monopolizados o altamente protegidos, rígidos mecanismos de comercialización, estructuras artificiales de precios y de costos
- Financiero: escasez de capitales y la falta de optimización de los recursos existentes
- Político: régimen impositivo, la legislación sobre patentes, leyes de trabajo, leyes de fomento industrial
- Científico: relacionado básicamente con una infraestructura científico-tecnológica débil o inexistente.

Es un modelo de política científico-tecnológica que postula una estructura científico-tecnológica productiva e innovadora necesita de tres agentes para ser exitosa. El primero de ellos es el Estado, definido como el conjunto de roles institucionales que tienen como objetivo formular políticas y movilizar recursos de y hacia los vértices de la estructura productiva y de la infraestructura científico-tecnológica. El segundo es la infraestructura científico-tecnológica, como sector productor y oferente de la tecnología, constituido por el sistema educativo, los laboratorios, centros y espacios de investigación; el sistema institucional de planificación y promoción científico-tecnológica; los mecanismos jurídicos administrativos; y los recursos económicos y financieros. Y por último el sector productivo, entendido como el conjunto de sectores productivos que provee los bienes y servicios que demanda una determinada sociedad y es demandante de tecnología.

Así planteaba que entre estos tres elementos se establece un sistema de relaciones representado por la figura geométrica de un triángulo, en donde cada uno de ellos ocuparían sus vértices respectivos. Para que esta triangulación funcione es necesario que exista una fuerte interrelación entre éstos tres agentes.



Fuente: Sábato & Botana, 1970

A partir del triángulo, Sábato expresa que la innovación es el producto de un “sistema de relaciones entre gobierno, infraestructura científico-tecnológica y estructura productiva”, cuando estos vértices están respectivamente calificados por la capacidad para

realizar una acción deliberada en este terreno, por la capacidad creadora y por la capacidad empresarial.

En relación a lo expuesto sobre las concepciones sobre el desarrollo, podemos ver que Sábato se mantuvo dentro del encuadre schumpeteriano de innovación, tomando como referencia al modelo histórico devenido por Estados Unidos en el periodo de posguerra, y abordando como ejemplo al complejo industrial-militar demandante de innovación tecnológica, nuevamente nos situamos como punto de referencia histórica este periodo y lugar.

Volviendo al concepto y modelo de incubación, diversos autores resaltan que las Incubadoras serían herramientas de promoción de desarrollo económico, un dispositivo de apoyo complementario a políticas públicas o privadas, que generan un vínculo con el sector empresarial, educativo, científico y gubernamental, logrando con ello converger “recursos materiales y de capital humano” para fomentar el desarrollo económico y social (García Amaya, 2003).

Diversos organismos públicos y asociaciones de incubadoras también han contribuido a la determinación conceptual. La National Business Incubation Association (NBIA) define a las incubadoras de empresas como “una herramienta del desarrollo económico, diseñada para acelerar el nacimiento y el crecimiento de emprendimientos a través del aporte de recursos y servicios que sirven de soporte para la empresa incipiente. Provee del acceso a espacios con renta apropiada y alquileres flexibles, servicios de oficina y de soporte de equipos tecnológicos y asistencia para obtener el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa. Proporcionan asistencia en la preparación del plan de negocios y ofrecen consultoría en diversas áreas que el futuro empresario necesita manejar (mercadotecnia, producción, finanzas, etc.). Aspira a tener un impacto positivo en la salud económica de la comunidad, por la maximización del desarrollo de empresas, respondiendo a un modelo dinámico, sustentable y eficiente” (Blanco Jiménez, 2012).

La meta principal, según la NBIA, es producir empresas exitosas que en el instante en que se gradúen sean independientes y financieramente viables, capaces de producir empleos, comercializar productos e incidir en el desarrollo económico de un país o región.

En tanto que Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas (DG XVI) describió a las incubadoras como organismos de interlocutores públicos y privados, que ponen en marcha y ofrecen, en una zona que presenta un potencial empresarial suficiente, un sistema completo integrado de actividades y servicios de excelencia para la pequeña y mediana empresa con el objetivo de crear y desarrollar actividades innovadoras independientes (Blanco Jiménez, 2012).

En resumen, se menciona que son centros que apoyan a los emprendedores a plasmar y concretar sus ideas mediante servicios, preparación y el acompañamiento empresarial con un equipo especializado, que colaboran con el emprendedor instaurando un contexto que facilite la creación, desarrollo y consolidación de sus negocios (González, 2012).

De acuerdo a Laura González (2012), en América Latina se define que las incubadoras funcionan promoviendo el desarrollo local, debido a que facilita la creación de nuevas empresas y promueve su crecimiento en un medio protegido que disminuye los riesgos inherentes al inicio de un negocio. Además, permiten realizar un diagnóstico constante sobre las falencias que presentan estas nuevas empresas con el fin de buscar soluciones y para que de esta manera pasen a su siguiente etapa de desarrollo.

Otros autores (Hoeser & Versino, 2006) comparten esta mirada indicando que la creación de incubadoras de empresas es concebida por parte de gobiernos municipales, universidades, organizaciones no gubernamentales y organizaciones del sector privado como un instrumento para alcanzar diferentes objetivos: creación de empleos, desarrollo regional, transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos al sector privado, entre los más comunes.

Por su parte, como se mencionó anteriormente, el Programa Columbus planteó conceptualizar las incubadoras de empresas desde el ámbito universitario (Canales García & Godínez Enciso, 2012). En este contexto, una incubadora sería un mecanismo en el que investigadores y estudiantes tienen la posibilidad de probar el potencial de su conocimiento y explotarlo comercialmente. La creación de nuevas empresas originadas desde la base del conocimiento universitario supone una mayor participación de la universidad en la sociedad, reduciendo el riesgo de mortandad de las pymes emergentes e incidiendo sobre

la creación de empleos locales, la generación e integración de nuevas tecnologías, la vinculación y transferencia de conocimiento, dando origen al modelo ideal de “universidades emprendedoras”.

De acuerdo a la NBIA y al Center For Strategy and Evaluación Services (CSES), la tasa de mortandad de las empresas incubadas es menor comparada con aquellas que no utilizan los servicios de una incubadora, ya que después de cinco años entre el 85% y 87% de ellas permanecen en el mercado.

Para el caso Argentino, el Programa Columbus tuvo gran impacto, siendo que las incubadoras se desarrollaron implementado un “modelo” que responde de manera generalizada a la manera se estandarizan internacionalmente estas iniciativas (Hoeser & Versino, 2006). De esta manera, se puede pensar que las incubadoras son un dispositivo particular que pretenden abordar tanto el problema del desarrollo económico y social, como las relaciones entre las instituciones científico-tecnológicas y productivas. Se destaca que el origen de las incubadoras en Argentina en la década de 1990 les configuró las siguientes características:

- Fomentan un proceso de creación de iniciativas orientadas hacia el mercado, encontrando escasos acciones orientadas a emprendimientos “no-de mercado” con objetivos sociales y productivos.
- Los emprendimientos desarrollados generalmente son concebidos como iniciativas a cargo de emprendedores individuales. Cobra peso la figura del “emprendedor innovador” creador de empresas, dando una orientación hacia las actividades de emprendedores, y dificultando la posibilidad de concebir emprendimientos productivos bajo formatos alternativos como pueden ser las cooperativas o empresas de gestión social.
- Las incubadoras fueron concebidas como empresas y su “éxito” o “fracaso” fue atribuido al accionar de un individuo representado en la figura del gerente o coordinador.
- La incubadora se organiza en función de la concepción de que una empresa surge a partir de una “idea innovadora” que luego debe ser evaluada en función de sus posibilidades de inserción en el mercado.

- La forma en que es concebido el proceso de formación de una empresa, y consecuentemente el proceso de innovación involucrado, es lineal, secuencial, es decir, se basan en un modelo evolutivo por etapas.
- Las incubadoras son concebidas como instituciones de apoyo a las primeras etapas de los emprendimientos.
- La visión lineal del proceso de innovación subyacente al modelo de incubadora adoptado se traduce en la idealización de las instituciones científico-tecnológicas (universidades e instituciones de I+D) como legítimas (y adecuadas) promotoras de este tipo de iniciativas. En tanto supuestas portadoras de un stock de conocimientos pasible de ser utilizado productivamente, las incubadoras universitarias son visualizadas como naturales intermediarias entre la producción de conocimientos y el mercado.

Finalmente, es importante destacar el aporte de Hoeser y Versino (2006) ya que nos indican que el “artefacto incubadora” es un complejo proceso de construcción social, que adquiere significados diferenciados para cada uno de los agentes involucrados. De acuerdo a su investigación, destacan que las organizaciones promotoras, las incubadoras propiamente dichas, se consideran como instrumentos de política orientados a alcanzar el logro de distintos objetivos de “desarrollo”.

Los incubados o emprendedores las ven como un medio para tener acceso a diferentes formas de capital: capital social y cultural (red de contactos y prestigio asociado a la organización promotora) y económico (espacio físico y financiamiento).

Los gerentes o coordinadores de las incubadoras dadas las condiciones en que se establecen y “encuadran” las relaciones entre los agentes participantes utilizan a las incubadoras para justificar la propia existencia.

Tipificación de incubadoras

Cada región o país desarrolla distintos tipos de Incubadoras en función del problema que se quiere atender, de los recursos disponibles, de acuerdo a su entramado productivo, y su sistema científico tecnológico. Es así que, algunos autores destacar que no existe una

clasificación única, varían de acuerdo al contexto en el cual se insertan. En países desarrollados la categorización abarca incubadoras mixtas, de desarrollo económico, sociales, tecnológicas, de investigación básica y, recientemente, virtuales e incubadoras de la nueva economía (Lalkaka, 2003). En contraposición, países latinoamericanos como Colombia, Argentina, Chile y México segmentan las incubadoras en: tradicionales, de tecnología intermedia (mixtas) y de base tecnológica.

Es así que podemos encontrar una primer tipología de Incubadora (García Amaya, 2003) clasificadas en según el enfoque a utilizar

- Especializadas: Orientadas a una rama o actividad económica.
- Multipropósito: Albergan empresas de diversas actividades económicas y tipos de productos y servicios.
- De base tecnológica: se especializa en empresas nuevas cuyo negocio está basado en procesos, productos o servicios donde la tecnología es nueva o innovadora y en donde el conocimiento se convierte en el elemento que aporta un alto valor agregado y es el que permite tener ventaja competitiva. Aquí se encontraría las Incubadoras Universitarias.
- Virtual: Conocida también como incubación extramuros y donde no se dispone de instalaciones físicas a ser ocupadas por los emprendedores, sino que se puede acceder a los diferentes servicios que proporciona la incubadora sin estar físicamente en la sede.

Por otro lado, más cercano al modelo implementado en Argentina, podemos ver en diversos análisis (González, 2012; Hoerer & Versino, 2006; Nichols, 2008) distintas tipologías, sin embargo, una primera aproximación las agrupa según el fin para el cual fueron creadas:

- **Incubadora productiva:** ofrece locales básicos para empresas con alquileres subsidiados y muy flexibles para la producción de bienes de bajo valor agregado.
- **Incubadoras sociales:** sus objetivos responden a las necesidades sociales de la zona y generan emprendimientos cooperativos y/o asociativos.

- **Incubadoras culturales y de diseño:** son edificios compartidos por empresas dedicadas al arte, el diseño y la artesanía. Cuentan con los servicios típicos de las de base tecnológica.
- **Incubadoras de empresas de base tecnológica/innovadora:** ofrecen infraestructura y servicios a empresas basadas en el conocimiento. Parten de una selección rigurosa y proveen un acompañamiento continuo (gestión, marketing, vinculación tecnológica, patentes, financiamiento) y buscan generar sinergias entre ellas.

De esta manera se destacan tres formas operativas de incubación: la interna o intramuros, la externa o extramuros y la mixta.

- **Incubación interna:** los procesos de incubación se desarrollan en la estructura física brindada por la incubadora; está directamente relacionada con emprendedores que requieren ocupar un espacio físico, convirtiéndose durante el periodo de incubación en “incubados internos” a los cuales se les proporcionará la gama completa de servicios. Cada emprendimiento tiene un plazo máximo perentorio para graduarse.
- **Incubación externa:** Los emprendimientos reciben todos los servicios (asesoramiento y capacitación en marketing, gerenciamiento, finanzas, entre otros) que brinda la incubadora, pero sin estar alojados en las instalaciones de la misma.
- **Incubación mixta:** se puede decir que combina los dos modelos anteriores, según las necesidades del incubado.

Finalmente, podemos encontrar una tipología por fuente de financiamiento.

- **Incubadoras públicas:** Son financiadas por las administraciones públicas o entidades intermedias que reciben fondos públicos. Su principal característica es la gratuidad de los servicios que prestan, puede existir ocasiones en la que se establezcan algunos servicios pagos.
- **Incubadoras privadas:** De poca ocurrencia, promovidas por empresarios, su funcionamiento se asemeja al de un centro con servicios comunes y alquiler de oficinas.

- **Incubadoras mixtas:** La titularidad de las mismas corresponde a organizaciones sin ánimo de lucro o a sociedades con una alta participación pública. Tienen más servicios que las anteriores, aunque fallan en la promoción de actividades.

Tipo de proyectos a incubar

Las incubadoras, se diferencian por los tipos de proyectos o perfiles, dentro de los cuales se pueden distinguir cuatro tipos:

- Proyectos de base tecnológica.
- Proyectos que fortalezcan clúster y/o cadenas productivas.
- Proyectos con incorporación de innovación en sus procesos
- Proyectos socio productivos.

Gonzalez (2012) destaca que en la Provincia de Mendoza se caracterizan por estar orientadas a la conformación de empresas que sean de base tecnológica, es decir, sustentan sus estrategias de gestión y su línea de procesos, productos y servicios en nuevas tecnologías. Asimismo, también que se incuban empresas que incorporen alguna forma de “innovación”, entendida como desarrollo de conocimientos que permiten obtener nuevos productos y/o servicios, procesos, o mejorar los actualmente disponibles, nuevamente no encontramos con la línea schumpetereana de innovación.

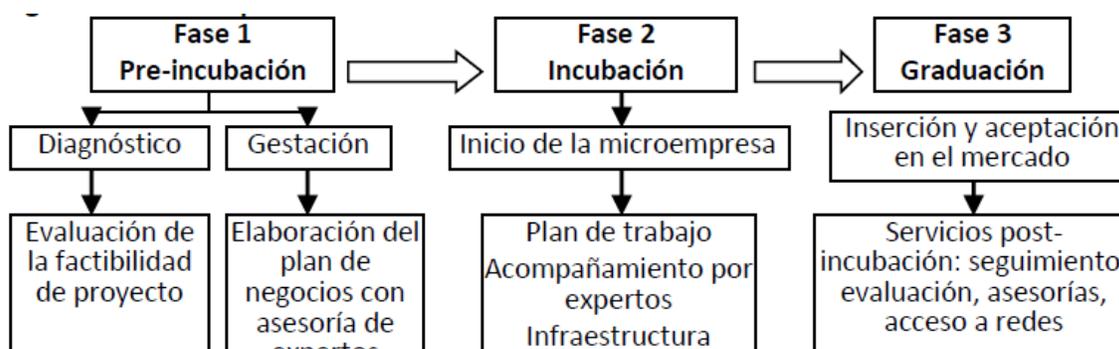
Además, para promover el desarrollo de los principales sectores productivos de la provincia, se incuban empresas que produzcan bienes y/o servicios para el fortalecimiento de clústeres y cadenas productivas, considerándose también la incubación de proyectos de contenido socio-productivo.

Independientemente de la postura que se adopte respecto a la definición y tipología de incubadoras, es perceptible su incidencia en aquellas fases donde las empresas recién creadas presentan vulnerabilidad debido a que disminuyen el riesgo de fracaso al proporcionar acceso a recursos tangibles (infraestructura) e intangibles (conocimiento especializado).

Los diversos enfoques y definiciones dificultan comprender la complejidad de las incubadoras, la concepción mencionada anteriormente es la generalizada y predominante, nos permite pensarlas como espacios de atención a “emprendedores” donde se proporciona asesoría para hacer realidad ideas de negocio; las cuales son principalmente del “sector tecnológico”, y luego se abordan a otros sectores, manteniendo como elementos comunes y centrales el “emprender” e “innovar”.

Etapas o fases de la incubación de empresas

Lo expresado anteriormente es un recorte de la gran cantidad de información sobre definición, modelos, tipos de incubación, no llegando a ser completamente exhaustivos; de esta manera cada incubadora crea su propio sistema de incubación, y en general se planifica el ingreso del emprendimiento teniendo en cuenta diversas etapas o fases, que no se extiende más de dos años en la incubación. De esta manera se puede pensar que hay una generalización en relación al proceso de incubación compuesto de tres grandes fases: pre-incubación, incubación y graduación o post-incubación.



Fase 1: Inicio y Pre-incubación

La etapa de pre-incubación inicia con la transformación de una “idea emprendedora en un plan de negocios detallado” (González, 2012). Esta fase tiene como objetivo garantizar que las empresas estén preparadas para desarrollarse sólidamente en la

siguiente etapa, se inicia con la presentación y selección de proyectos (González, 2012; Zachman et al., 2015).

En esta etapa se realizan actividades de sensibilización acerca de los beneficios a los que acceden quienes son incubados. Posteriormente, el proceso de incubación inicia con una convocatoria a la presentación de ideas proyectos, con el objetivo de seleccionar postulantes a ser asistidos por las incubadoras existentes. La selección contempla tres pasos fundamentales:

- Recepción de las ideas proyectos.
- Revisión de los antecedentes de la idea proyecto por parte del comité evaluador.
- Entrevista y exposición de las ideas proyectos preseleccionados ante el comité evaluador, por parte del postulante.

Esta etapa culmina con la aprobación o rechazo de la idea proyecto. Las ideas seleccionadas dan inicio a la pre-incubación formalizando con la firma del acuerdo de pre-incubación, que tiene como objetivo preparar las iniciativas seleccionadas para el proceso de incubación, por medio de un acompañamiento en la elaboración del plan de negocios, la estructuración del equipo de trabajo y la búsqueda de recursos para la puesta en marcha de la empresa.

La fase de pre incubación, finaliza con la presentación y defensa del “plan y modelo de negocio” ante un comité evaluador encargado de seleccionar aquellos proyectos que cumplan los requisitos y perfiles deseados, para dar inicio a la fase de incubación.

Fase 2: Incubación

Durante el período de estrictamente de incubación se proporciona la infraestructura y asesoría especializada en diversas actividades enfocadas organización empresarial; el propósito es crear condiciones favorables para “acceder al mercado”. Se firma un contrato de incubación entre la incubadora y el emprendedor, para brindar los servicios de incubación y establecer las condiciones de uso de la infraestructura.

En este sentido, siguiendo el análisis de González (2012) la incubación tiene como objetivo estructurar, desarrollar y consolidar empresas sostenibles, garantizando “la maximización de su valor empresarial en el menor tiempo posible”, mediante el proceso de puesta en marcha, en el análisis y toma de decisiones, en la implementación de herramientas de gestión, en la identificación y derivación de otros recursos disponibles. Algunos de los servicios y acciones desarrolladas son:

- Plan de comercialización: capacitación con el fin de diseñar, implementar y controlar un plan de comercialización para el nuevo proyecto empresarial a fin de garantizar su éxito al momento de poner sus productos al mercado.
- Plan de negocios: capacitación con el fin de diseñar, implementar y controlar el sistema de negocios de la empresa junto con un plan de gestión tecnológica con el objeto de lograr el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del nuevo proyecto empresarial.
- Asesoramiento Jurídico, Contable y Tributario: con relación a su proyecto en el ámbito civil, comercial, laboral y administrativo, además del análisis y sugerencias de alternativas sobre las necesidades contables y los aspectos tributarios.
- Gestión administrativa y financiera: capacitación con el fin de diseñar, implementar y controlar estrategias organizacionales apoyadas en herramientas de gestión financiera que permitan aprovechar eficientemente las competencias para lograr un máximo de rentabilidad.
- Asesoramiento para la obtención de Financiamiento: con respecto a la presentación ante organismos y entidades de financiamiento público y privado. Además, busca encontrar una red de oportunidades para la canalización de recursos financieros y no financieros que pueden apalancar la expansión y aceleración de los procesos de crecimiento de las nuevas empresas.
- Presentación ante instituciones públicas o privadas para el logro de auspicios o apoyo al proyecto. Contactos con empresas existentes para ofrecer a los emprendedores eventuales opciones de asociatividad y aprendizaje.
- Alojamiento administrativo y/o productivo: todas las actividades apuntan a optimizar la utilización de los recursos aplicados al proyecto, acelerando la consolidación del mismo, teniendo como “objetivo crear un entorno favorable para que las empresas innovadoras nazcan, crezcan, se desarrollen e ingresen al mercado nacional y mundial con productos y proceso sostenible en el tiempo” (González, 2012). Las

empresas incubadas (ya sea en la modalidad intra-muro, extra-muro o mixta), a través de un régimen común, pueden utilizar las instalaciones o servicios por un periodo de tiempo establecido en el contrato.

Fase 3: Graduación y post-incubación

Finalmente, la fase de graduación indica que la empresa logró introducirse exitosamente en el mercado por lo que se halla en condiciones de salir de la incubadora y “sobrevivir” con sus propios medios y migrar fuera de la incubadora. Esta etapa abarca un proceso de seguimiento que incluye apoyo especializado, evaluación del desempeño de la empresa incubada y ampliar su red de contactos.

El proceso de Post-incubación busca mantener vínculos con las empresas que fueron incubadas, ya sea a través de:

- Seguimientos y registros de desempeño.
- Capacitación, asesoría, consultoría y soporte en áreas especializadas.
- Redes de cooperación entre los egresados y los incubados.
- Transferencia de experiencias de los egresados exitosos a los que aún están en incubación.

En general, todos los plazos y servicios establecidos en este punto son de interpretación amplia y se adaptan en función de la necesidad de cada proyecto.

Emprendedores, Espíritu Emprendedor y Ecosistema Emprendedor

La multiplicidad de términos como emprendimiento, emprendedorismo, empresarismo, adicionales al espíritu emprendedor, nos lleva a reflexionar sobre qué se entiende por emprendedor. El sentido del término “emprendedor” se toma del término inglés de entrepreneurship, cuyo origen está en el término francés entrepreneur (Pereira Laverde,

2007). Podemos encontrar el origen histórico del término a finales del siglo XVII y comienzos del XVIII. Este se asociaba con dos usos iniciales:

- La persona que asumía una construcción civil, cuyo diseño es acordado previamente lo mismo que el pago.
- El guerrero que emprende una conquista, propio del espíritu de las cruzadas de la Edad Media.

El entrepreneur, concepto que habla de la persona que se caracteriza por su entrepreneurship, se traduce al castellano como emprendedor. Según la Real Academia Española (RAE) el término emprendedor es un adjetivo que se aplica a aquella persona o entidad “que emprende (comete) con resolución acciones dificultosas o azarosas”. Mientras que empresario se define como: “titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”.

Dentro de los estudios de emprendedorismo se destaca que fue Richard Cantillon quien utilizó por primera vez el término “entrepreneur” al hacer referencia básicamente a un empresario que tiene entre sus funciones la de “crear y poner en marcha la actividad empresarial” (Cantillón, 1755).

Posteriormente, fue enriqueciéndose con los aportes de economistas quienes diferenciaron al emprendedor del inversionista, al reconocer la diferencia en el rendimiento que cada uno espera de sus acciones. El inversionista espera el rendimiento sobre el capital, mientras el emprendedor busca el resultado de quitarle a las utilidades que su acción emprendedora genera, los costos incurridos por el uso del capital del inversionista.

Desde Cantillón y hasta mediados del siglo XX los se tuvo una mirada sobre el emprendedor se han centrada en la función empresarial. Es decir, se entendía que el entrepreneur o emprendedor era el empresario el que tenía, además de las funciones clásica, la tarea de asumir riesgos como el de crear una empresa y las de innovar. Fue recién que a partir de la década de los cincuenta las ciencias empresariales desde un enfoque multidisciplinar comienzan a abordar el estudio del emprendedor exclusivamente desde su vertiente emprendedora, haciendo hincapié en el sujeto (CMD Innovation Lab,

2021; Pereira Laverde, 2007). A partir de ahí se identifica al entrepreneur como el emprendedor.

Como se ha mencionado varias veces, fue el economista Schumpeter en su libro “Teoría del desenvolvimiento económico” considera que el entrepreneur o emprendedor es todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción, por lo cual no incluye sólo a aquellos hombres de negocios independientes, sino a todos los que realizan esa función en un emprendimiento propio o como dependientes o empleados de una empresa. Es a partir del pensamiento de Schumpeter que el concepto de emprendedor toma mayor auge y aplicación (Schumpeter, 1947).

El aporte de Schumpeter fue identificar al emprendedor como el “destructor creativo”, que rompe los ciclos ajustados del mercado mediante la introducción de una innovación que le brinda una ventana de tiempo monopolística que le permite fijar un precio muy superior al costo de los recursos utilizados para la producción (CMD Innovation Lab, 2021). La diferencia entre estos dos valores es el rendimiento del emprendedor, que con el tiempo se reduce cuando es copiado por sus competidores, llevando los precios a niveles bajos, ajustados en el mercado. De este modo se reestablece el ciclo que el emprendedor volverá a romper con otra innovación. Por lo tanto, desde la perspectiva schumpeteriana y predominante en materia de innovación y emprendedorismo, lo que realmente diferencia al emprendedor es un **proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante**.

Posteriormente, Leibenstein propondría dos tipos de emprendedores; un primer tipo como gestor que asigna inputs al proceso de producción de forma tradicional; en tanto que un segundo tipo de emprendedor schumpeteriano, considerado como aquel que observa una carencia en el mercado que lo lleva a producir un nuevo producto o proceso, es decir, innovar.

Peter Drucker enfoca el concepto de emprendedor basándose en la práctica de la innovación. Según el autor, la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente (Alcázar Cano, 2015; Pereira Laverde, 2007).

Por lo tanto, siguiendo el análisis de Pereira Laverde dentro de las ciencias empresariales, se puede agrupar los distintos abordajes o escuelas que han intentado explicar qué es un emprendedor. En primer lugar, se destaca la escuela económica que se enfoca en estudiar el resultado de la acción del emprendedor y sus relaciones con su entorno estrictamente económico.

La escuela económica, primera en abordar este objeto de estudio, ofrece una comprensión del fenómeno sólo desde las acciones del individuo (von Mises, 1949) y asume que el motor hacia la acción del *homo economicus* es únicamente la maximización de la utilidad y, por ende, su bienestar. Esto permitiría esperar que todos los individuos que compartan la misma racionalidad sean emprendedores, lo cual no es cierto y conlleva trasladar el ámbito de la pregunta de la racionalidad a la propiedad de los recursos

Se presenta al emprendedor como un coordinador de recursos y tomador de decisiones; aquí se ubica a Schumpeter quien impulsa el concepto de emprendedor dentro de la teoría económica, al diferenciarlo por su dimensión innovadora. Con su innovación, el emprendedor es el responsable de la destrucción del ciclo estable del mercado y de la creación de una discontinuidad en el mercado, que le brinda una venta de tiempo con rentabilidad monopolística hasta cuando los seguidores lo copian. Esta es la función destructiva creativa que se constituye en el dínamo del sistema económico.

Con esta mirada crítica es posible afirmar que esta escuela se centra en los conceptos de creación y desarrollo de la empresa, el manejo de los recursos y de sus relaciones con el entorno económico. El emprendedor es identificado como un buscador de oportunidades y como un coordinador innovador de recursos en busca de una utilidad

En segundo lugar, se destaca la escuela de los rasgos psicológicos del emprendedor se interesa por responder cómo las características psicológicas del individuo permiten explicar el hecho de ser emprendedor. Esta escuela de rasgos personales intentó recuperar la influencia de la persona dentro del modelo de comprensión del emprendedor, sin mucho éxito. Su objetivo de identificar el perfil psicológico que diferencia al emprendedor de éxito del resto de la población no reconoció la complejidad del problema, por lo que obtuvo resultados a veces contradictorios, al tratar de generalizar sus conclusiones. Hoy no es posible identificar el perfil psicológico del emprendedor reproducible. Lo que permitieron

identificar estas investigaciones son ciertas características personales, no exclusivas del emprendedor, pero sí presentes, como la necesidad de logro, la disposición a asumir riesgos, entre otros.

Las características más frecuentemente atribuidas al emprendedor por especialistas comportamentales son:

- Innovador
- Necesidad de logro
- Líder
- Dimensión personal interior
- Tomador de riesgo moderado
- Confianza en sí mismo
- Independiente
- Horizonte de largo plazo
- Creador
- Tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre
- Enérgico
- Iniciativa
- Perseverante
- Aprendizaje
- Original
- Utilización de recursos
- Optimista
- Sensibilidad hacia los otros
- Orientado a resultados
- Agresividad
- Flexible
- Tendencia a confiar
- Desenvuelto
- Dinero como medida del desempeño

Finalmente, en el Siglo XXI se ha desarrollado una escuela de procesos que resalta la relación y la interacción, al valorarla más que los elementos considerados independientemente y atemporalmente, esta corriente aborda una perspectiva sistémica, pues coloca al individuo en el centro del modelo, en una relación dialógica entre su desarrollo personal y la creación de valor económico. Esta concepción proactiva del emprendedor entiende el desarrollo del emprendedor como un proceso dinámico y, sobre todo, no terminado. El estudio de este proceso emprendedor planteado por esta nueva orientación centrada en las relaciones, propia de una perspectiva sistémica, y por el desarrollo de la persona, característica de una concepción humanista, marca esperanzadores caminos al campo de conocimiento del “espíritu emprendedor”.

Ahora bien, los emprendedores no actúan solos, ni son “genios” que surgen de la nada; para que se desarrollen los emprendedores es necesario pensar en los ámbitos, espacios, campos, entre otras dimensiones, en los que llevará a cabo sus actividades, de

allí que dentro de la teoría empresarial se ha desarrollado el concepto de “ecosistema emprendedor”.

De acuerdo a la Real Academia Española, se define a un ecosistema como una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente (RAE); cada ejemplar de cada especie hace lo que sabe hacer para sobrevivir y el equilibrio resulta de ese hacer. Se ha podido observar que existen especies que han llegado a coordinarse para comer, cazar o procrear, pero siempre sobre la base de su información genética; las personas, además tienen la capacidad de colaboración, coordinación, planificación, definición de propósitos, realización de propuestas, negociación, entre otras.

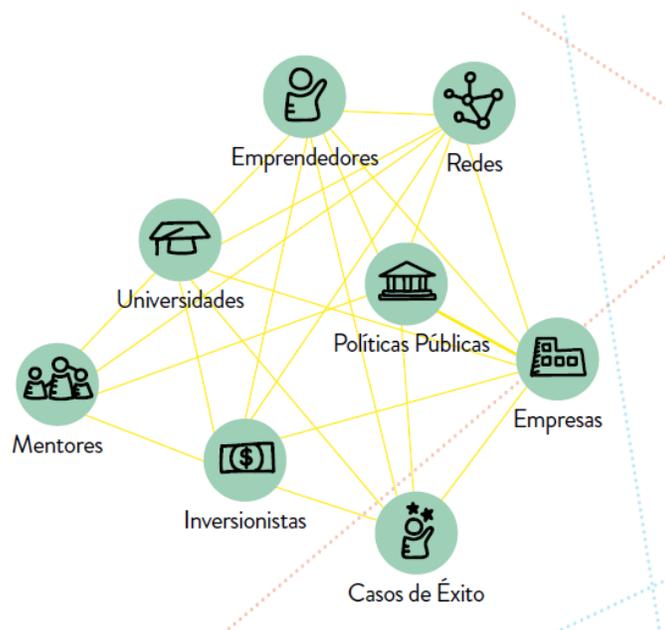
Pereira Laverde (2007) define al ecosistema emprendedor como “el conjunto de instituciones (públicas y privadas), inversionistas, y sus relaciones, las cuales se encuentran directamente vinculadas con la aceleración (o no) de la tasa de creación de emprendimientos”. Este conjunto, es denominado como “actores del ecosistema”, donde contribuyen desde su campo de acción al crecimiento y desarrollo.

Otros autores (Núñez et al., 2015) entienden que el ecosistema emprendedor es el entorno dinámico constituido por la diversidad de actores, recursos, instituciones, cultura, en el cual le toca desenvolverse a las emprendedoras y emprendedores en un determinado territorio. En este sentido, es “sistema” porque son varias piezas: redes, mentores, recursos, equipos, educación, etc. Y es “eco”, porque su administración se debe entender bajo un comportamiento similar a lo orgánico: sus respuestas no son lineales, sus capacidades son evolutivas, existe interconexión entre las partes. De esta manera, hablar de Ecosistema hace referencia no sólo a la institucionalidad y a los actores del mismo, sino que también incluye a la cultura que los circunscribe.

Núñez resalta que un ecosistema puede desarrollarse y potenciarse si los actores conviven “en una red dinámica que esté atenta a lo que ocurre en el entorno; a los posibles cambios, oportunidades y/o necesidades que se van generando. Es necesario también que cada uno entienda y conozca cuál es su rol y cómo generar sinergia con los demás actores, para que las oportunidades para emprender y las probabilidades de éxito de los emprendimientos sea la mayor.”

En un “ecosistema emprendedor” (CMD Innovation Lab, 2021; Núñez et al., 2015) es determinante la voluntad política como conjunto de declaraciones y compromisos realizados colectivamente por los principales “stakeholders” (partes interesadas), que establecen un sentido de propósito respecto al mismo y permiten sostener distintos esfuerzos a lo largo del tiempo. Esta voluntad o espíritu no ocurre de forma espontánea y se construye a través de múltiples acciones recurrentes que deben ser reafirmados por los actores empeñados en acelerar el ecosistema.

Según el CMD Innovation Lab los actores de un ecosistema emprendedor son las entidades (personas u organizaciones) que participan activamente de éste. Dentro de ellos, podemos distinguir dos grupos: Instituciones de apoyo al emprendimiento y emprendedores propiamente tal. Los primeros, son quienes ofrecen los conocimientos, capacidades e infraestructura que agrega valor y deberían existir en cada etapa del camino del emprendedor. Los segundos, son quienes encuentran oportunidades de negocios y deciden desarrollar una idea en base a la necesidad detectada, asumiendo riesgos e incertidumbre en el camino.

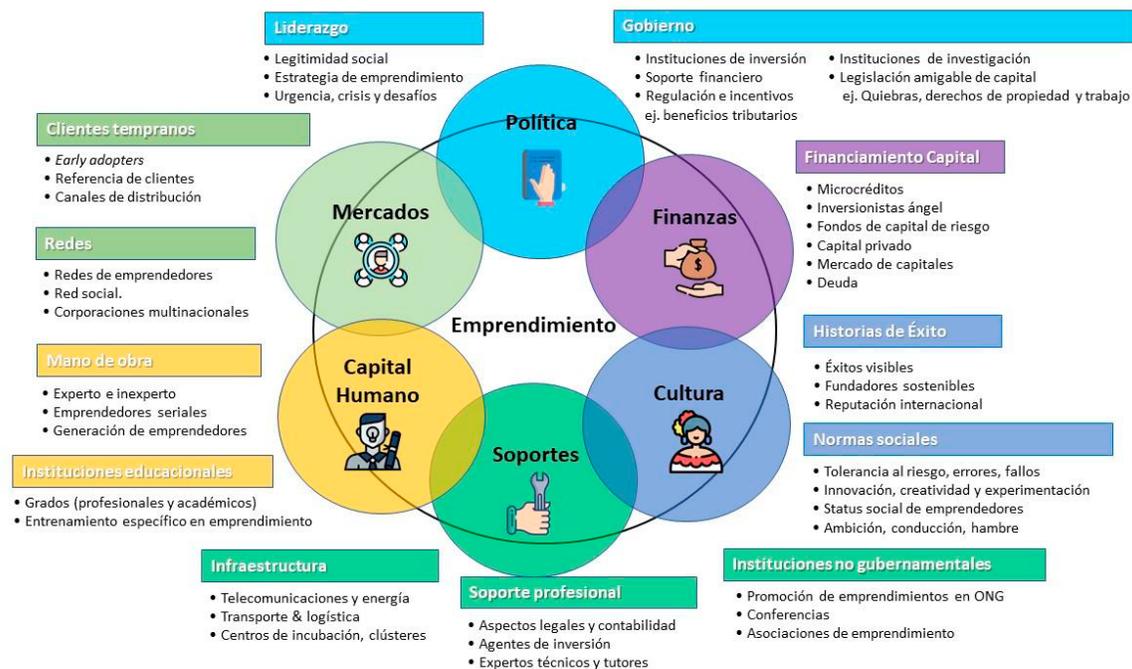


Actores:

- Redes
- Empresas

- Políticas Públicas
- Casos de Éxito
- Inversionistas
- Mentores
- Emprendedores
- Universidades

Diversos autores plantean toman como modelo de ecosistema emprendedor el creado por Daniel Isenberg que tiene doce elementos dentro de seis dimensiones que interactúan de maneras complejas, y siempre están presentes cuando los emprendimientos son autosostenible. Se plantea que las combinaciones siempre son únicas, para que haya un emprendimiento autosostenible, sin embargo, siempre se necesita una política propicia, mercados, capital, habilidades humanas, cultura y soporte.



Como se observa en la figura anterior, el modelo se sustenta bajo 6 dimensiones interconectadas:

1. **Políticas públicas:** Liderazgo y gobierno.
2. **Mercado:** Consumidores tempranos y redes.
3. **Capital humano:** Mano de obra e instituciones educativas.

4. **Soportes:** Infraestructura, soporte a profesionales e instituciones no gubernamentales.
5. **Cultura:** Historias de éxito, normas y estatus sociales del emprendedor.
6. **Finanzas:** Capital de financiamiento, capital de riesgo para etapas iniciales.

Por otro lado, Hugo Kantis (2016) plantea que una visión sistémica del ecosistema emprendedor tiene que tener diez dimensiones de análisis que den cuenta de los diferentes factores sociales, culturales, económicos y políticos que afectan no sólo la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos dinámicos sino también la generación de futuros emprendedores. En una etapa temprana existen cuatro dimensiones necesarias para la creación de emprendimientos:

1. **Capital Humano Emprendedor:** masa crítica de emprendedores con capacidades y vocaciones para emprender
2. **Cultura:** conjunto de valores y creencias de la sociedad.
3. **Condiciones sociales:** el perfil de las familias donde las personas nacen y crecen influye en la formación de valores y actitudes de las personas.
4. **Sistema educativo:** adquisición de conocimientos técnicos, formación de vocaciones y competencias emprendedoras.

Más tarde en la adultez, se desarrolla una trayectoria de formación continua, donde se destacan tres dimensiones:

5. **Condiciones de la demanda:** factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de negocios
6. **Estructura empresarial:** perfil de las empresas que a través de sus demandas pueden generar oportunidades de negocios de alto potencial que den origen al nacimiento de nuevas empresas que den respuesta a sus necesidades.
7. **Plataforma de ciencias y tecnología para la innovación:** las actividades y resultados verificados en el campo de la ciencia y la tecnología y su vinculación con el sistema empresarial que permite transformar el conocimiento en innovaciones.

Finalmente, menciona aquellos factores que hacen a la conversión de los proyectos en empresas, y su posterior desarrollo (Kantis et al., 2016):

8. **Financiamiento:** Oferta apropiada de financiamiento para crear y hacer crecer sus emprendimientos.
9. **Capital social:** relaciones de confianza que faciliten la construcción de redes de contacto con otros actores relevantes (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a los recursos.
10. **Políticas y regulaciones:** conjunto de normativas que acaban incidiendo sobre los emprendedores.

Capítulo II

Innovar y emprender

Como se ha ido mencionando, la incubación y el emprendedorismo se encuentran relacionados con los procesos de “innovación”, ahora bien, proponer una definición acabada sobre innovación es una acción compleja y excede a los fines del presente trabajo, sin embargo, podemos mencionar que existen numerosas definiciones que varían de acuerdo con el contexto en que se usan (Fernández Esquinas, 2020).

De acuerdo con Fernández Esquinas (2020) por un lado, encontramos definiciones restrictivas que privilegian las tecnologías, los desarrollos de productos y procesos que se introducen en el mercado. Por otro lado, se utiliza para una gran cantidad de situaciones que permite pensar en múltiples definiciones que cubren una diversidad de fenómenos. De esta manera destaca dos tradiciones de las ciencias sociales de donde proceden las definiciones de innovación más utilizadas, la llamada “evolucionista” (o schumpeteriana), y la “difusionista”.

La obra de Joseph Schumpeter se encuentra en la base de la tradición más influyente en la concepción de la innovación en el campo de la economía. Específicamente, es adoptada por la economía evolucionista, basada en la asunción de que el cambio tecnológico y la innovación tienen un origen endógeno y son las fuentes esenciales del crecimiento. De esta manera la innovación es entendida como una recombinación de conocimientos preexistentes en algo que resulta novedoso y que tiene consecuencias prácticas (Schumpeter, 1947).

Schumpeter denomina a las innovaciones tecnológicas como “innovaciones radicales” comprendidas por:

- a) La introducción de nuevos bienes de consumo en el mercado.
- b) El surgimiento de un nuevo método de producción y transporte.
- c) Consecución de la apertura de un nuevo mercado.
- d) La generación de una nueva fuente de oferta de materias primas.
- e) Cambio en una organización o en su proceso de gestión.

A estos elementos los posiciona como causa primogénita del “proceso de mutación industrial (...) que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro, destruyendo interrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Este proceso de destrucción creadora constituye el dato de hecho esencial del capitalismo. En ella consiste en definitiva el capitalismo y toda empresa capitalista tiene que amoldarse a ella para vivir” (Schumpeter, 1928).

Si bien menciona que la “innovación radical” es el elemento fundamental que explica el desarrollo económico, éste no se daría espontáneamente, sino que sería promovido activamente por el “empresario innovador”. Este agente es definido como “hombres con facultades excepcionales que aprovechan oportunidades que otros no perciben o que crean oportunidades gracias a su propio arrojo e imaginación” (Schumpeter, 1947).

Siguiendo este razonamiento, para Schumpeter los únicos negocios a los que se les podría llamar empresas, son a las llamadas empresas de Base Tecnológica y la persona que las gestione, recibirían el carácter de empresario, o como lo es nombrado en nuestros tiempos, el “emprendedor tecnológico”, o simplemente por medio de un reduccionismo sustancialista, denominarlo “emprendedor” como base del desarrollo económico.

Volviendo al análisis de Fernández Esquinas (2020) esta definición de innovación es la más habitual en el ámbito socioeconómico. Se la asocia especialmente a la producción en empresas y otras organizaciones y se centra principalmente en artefactos, servicios, formas organizativas y de gestión.

En esta línea encontramos la definición del Manual de Oslo que indica que una innovación es “un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)” (OECD & Eurostat, 2018). Asimismo, el Manual destaca que esta definición genérica es específicamente para proporcionar una base para prácticas del sector empresarial.

Por tanto, esta corriente “evolucionista” propone un encuadre economicista al término de innovación al destacar que sería el proceso que llevan las empresas para la

creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios (o procesos) nuevos o mejorados al mercado, respaldando su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega (Medellín, 2013). De esta manera se entiende que los procesos creativos permiten formular mejores proyectos comerciales para facilitar la adaptación a un mercado cada vez más excluyente; es decir, innovar para competir en el mercado.

Siguiendo el análisis de Aguiló (2020) se destaca que el concepto de innovación se consolida a finales del SXX en el marco de los valores y los procesos que llevan a las empresas a mejorar su competitividad implicando “potenciales consecuencias positivas” para el conjunto de la sociedad. Esta consolidación se da en conjunto con el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la revolución industrial 4.0, tomándose como ejemplos incuestionables sobre las innovaciones exitosas para mejorar las ventajas competitivas.

Por otro lado, se encuentra una segunda corriente que toma a la innovación desde una perspectiva “difusionista” (Fernández Esquinas, 2020), donde se presenta como una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo, y “que es útil” para un individuo o una colectividad.

La principal idea por tanto es que la “adopción” es el principal mecanismo de difusión, es decir, que la innovación no depende sólo de las características de los resultados, sino sobre todo de los destinatarios, de que sea “adoptada por actores específicos”. Esta perspectiva aborda a otro tipo de fenómenos, más allá de las tecnologías como los productos materiales, los servicios y la organización; también se aplica a innovaciones de tipo simbólico, a las ideas, las políticas y transformaciones sociales.

Por tanto, la perspectiva difusionista implica tener en consideración la perspectiva de los actores sociales y las condiciones que afectan al uso de tecnologías, productos o formas de hacer cosas. Las definiciones actuales de la innovación tienden a reunir elementos de ambas tradiciones. Un ejemplo sintético es el propuesto por la OCDE indicando que “la innovación es un cambio novedoso basado en el conocimiento, que es adoptado por usuarios, y que es susceptible de generar valor en un contexto concreto” (Fernández Esquinas, 2020).

Por tanto, una innovación incluye al menos los siguientes elementos:

1. La **novedad** que resulta del conocimiento y que incorpora un elemento de cambio en una situación dada.
2. La **adopción**, debido a que la innovación implica el uso y aceptación por algunos usuarios, distinguiéndose de la invención que se mantiene en el terreno de las ideas.
3. El **resultado práctico**, entendido como la generación de un valor, económico o social, en la forma de mejores productos, servicios o formas de hacer cosas.

Además, se plantea que la innovación también es un “proceso” que ocurre en una secuencia de eventos interrelacionados donde pueden intervenir diversos actores, limitados o ayudados por las condiciones del contexto. El proceso de innovación es representado frecuentemente a través secuencias o fases que van desde la invención hasta la adopción.

Primera fase o “descubrimiento”: Hace referencia al momento de la invención y la aplicación de la innovación, especialmente se refiere al desarrollo de conocimiento relacionado con la ciencia y la tecnología producto de las actividades de I+D. Los principales actores dentro del *sistema de innovación* que intervienen en estas fases, serían la comunidad científica, las universidades, los centros de investigación, las organizaciones de interfaz, los gobiernos y las empresas. Cabe resaltar que aquí se presta especial atención a las condiciones estructurales de los sistemas de innovación y a las condiciones sociales y económicas que les rodean.

Para que se considere innovación, debe focalizar en los aspectos más relacionados entre el conocimiento y su implementación en entidades organizadas para la producción de bienes y servicios, también considerando a otros procesos creativos en el ámbito de los servicios sociales y la cultura.

Segunda fase o “distribución”: Son los procesos relacionados con “la adopción y la difusión” de la innovación. Se refiere más a los aspectos de transmisión, diseminación y asimilación por parte de usuarios o actores concretos, y se corresponde con la definición de la innovación que pone el énfasis en la adopción. Los principales actores de esta fase son los que facilitan que los resultados sean conocidos, aceptados y legitimados, tales como el sistema educativo, las organizaciones de la sociedad civil y los colectivos que

median en el uso de innovaciones (productores, usuarios, consumidores, medios de comunicación, etc.)

Si se lleva a cabo un abordaje sesgado o reduccionista en los procesos de innovación, solo considerando las mejoras de las empresas sobre bases tecnológicas, se excluye el abordaje de las condiciones socio-estructurales que han facilitado y potenciado el desarrollo de sectores innovadores en la producción de bienes y servicios. De allí que resulta necesario el abordaje de las condiciones estructurales en las que se desarrollan los “entornos innovadores” o los “ecosistemas de innovación”; lo que implica integrar al análisis el rol del Estado y sus políticas públicas en estos procesos (Aguiló, 2020).

Siguiendo este lineamiento, es Mariana Mazzucato (2019) quien busca desmitificar la falta de protagonismo del sector público en los ámbitos de la innovación. Sostiene que el Estado tiene un rol determinante en el proceso de creación de riqueza y es el punto de partida para soluciones de políticas que aumenten la tasa de creación de riqueza, al tiempo que reduce la búsqueda de rentas privadas y garantiza una distribución más justa de la riqueza creada colectivamente. De esta manera se aporta a un crecimiento impulsado por la innovación, que también es un crecimiento más inclusivo, se pasa de un Estado distribuidor de riqueza a un Estado Creador, un Estado Emprendedor.

“El punto no es que el sector privado no sea importante, sino que, en esos nuevos sectores, como la biotecnología, la nanotecnología y la emergente economía verde, las empresas privadas han tendido a invertir solo después de que las ganancias estaban a la vista. Los espíritus animales de los inversores empresariales son, en sí mismos, una función endógena de la inversión pública, que se activa solo después de que las inversiones públicas hayan sentado las bases en las zonas de mayor riesgo y más intensivas en capital. Este papel de la inversión pública es reconocido en los sectores "básicos", como la infraestructura (sin carreteras, las empresas no tendrían forma de transportar los bienes) y la protección de la propiedad privada. Pero más allá de eso, es ignorado en gran medida” (Mazzucato, 2019: 230).

Es el sector público (a través de su sistema científico-tecnológico) quien asume el mayor volumen de inversiones en I+D, particularmente en las fases de mayor riesgo (investigación básica y aplicada). La innovación se presenta sistémica, específicamente, los cambios tecnológicos no devienen por una mayor inversión en I+D sino que son de carácter sistémico, por lo que resulta imprescindible para entender su estructura y funcionamiento atender a elementos cualitativos del proceso de producción y difusión tecnológico en el nivel meso-económico donde es importante enfocarse en una unidad de análisis compuesta por la red societal (las universidades, centros de investigación, empresas, Estados, consumidores, etc.) donde los procesos innovadores se desarrollan (Aguiló, 2020).

Por lo tanto, Mazzucato propone reconocer el proceso colectivo de innovación a fin de que el resultado no sea un grupo reducido de corporaciones privadas e inversores que privaticen los rendimientos de los proyectos que el Estado generó y financió. En este sentido indica que un Estado es un tomador de riesgos e inversionista de primer recurso, se requiere un nuevo pensamiento acerca de la capacidad de las instituciones públicas, no solo para compartir los riesgos, sino también las recompensas; lo que permitiría pensar en un crecimiento "inteligente" (basado en la innovación) y a la vez más inclusivo.

Cabe destacar la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) 2018, que da una mirada decolonial al indicar que:

“Solo si el aprendizaje de lo conocido y la generación de nuevos conocimientos se reconcilian, si la teoría y la práctica van de la mano, el conocimiento apuntalará la justicia social. Para entender la dimensión del cambio que requiere la matriz epistémica debemos remitirnos a la gestión de la ciencia y los conocimientos en el sistema de acumulación vigente en el mundo. Esta gestión se basa en la construcción de un pensamiento hegemónico, en el cual la función exclusiva de **la ciencia es la acumulación de capital a través de la producción de innovación tecnológica patentada solo con fines mercantiles**. Romper esa lógica implica **reconocer los conocimientos como derechos humanos universales y derechos colectivos de los pueblos**, como bienes públicos sociales y comunes para la soberanía, buen vivir y emancipación de nuestras sociedades, y para la construcción de la integración latinoamericana y caribeña. En otras palabras, debemos reconocer que el conocimiento es producto del acervo intelectual y

experimental de la humanidad, siendo por tanto un bien común, y por regla general de dominio público.”

Por su parte, Aguiló (2020) indica que las innovaciones tecnológicas y productivas están condicionadas (y condicionan) por las estructuras y prácticas sociales (políticas, institucionales, culturales, etc.) de la sociedad en la que surgen, de allí su carácter sistémico. Por tanto, es necesario abordar las condiciones estructurales necesarias para generar entornos favorables a la innovación, y a partir de allí vincular o articular con las innovaciones específicamente tecnológico-productivas para evitar sesgos o reduccionismos en el abordaje de los procesos de innovación.

Fernández Esquina (2020) destaca que la innovación no es sólo la conversión novedosa de una idea en un producto, servicio o forma social, sino el resultado de diversos factores que intervienen desde la generación a la adopción. Las virtudes y limitaciones de los modelos sistémicos dependen por tanto de cómo conceptualizan los factores sociales y los mecanismos que supuestamente intervienen en el proceso de innovación que en su mayor parte se han limitado a una serie de políticas y organizaciones especializadas en el conocimiento.

En términos generales los modelos utilizados para describir los procesos de innovación proporcionan algunos elementos útiles para definir la innovación como fenómeno social distintivo de acuerdo a tres rasgos, a saber:

- La innovación es un proceso de acción social. Se debe a la existencia de actos intencionales para crear algo nuevo aceptado por terceros, ya sea en forma de productos o artefactos tangibles, procedimientos, ideas o formas de hacer las cosas.
- La innovación es un proceso relacional donde se combinan comportamientos de actores individuales y colectivos que intervienen en la creación, uso y difusión de productos materiales y simbólicos.
- La innovación es contingente. Tiene un valor distinto dependiendo del contexto y de los actores implicados debido a que es producida y adoptada por usuarios con diferentes características.

En resumen, se entiende que el abordaje sobre la innovación ha tenido modificaciones con el paso del tiempo, Fernández Esquina destaca que el primero es de

carácter horizontal, en tanto que se abordan una gran variedad de fenómenos sociales relacionados con la innovación. De esta manera se deja atrás el enfoque que buscaba solo las conexiones entre ciencia, innovación tecnológica y desarrollo económico.

Donde la centralidad estaba en las empresas y organizaciones relacionadas con la I+D, en sectores de tecnologías medias o altas y en las políticas que les afectan. Por otro lado, en los últimos años se presta más atención a formas de conocimiento diversas mezcladas con I+D y a innovaciones no tecnológicas en una variedad de sectores, empresas y organizaciones; incorporando factores o variables a considerar que no son directamente visibles, como las capacidades, el aprendizaje, las maneras informales de organización y la cultura.

Otro cambio, destacado por el autor, en el abordaje de la innovación es la escala, entendida como la amplitud de las realidades sociales que están involucrada en este proceso. Anteriormente se abordaban fenómenos a nivel micro y meso, como son las tecnologías y los establecimientos donde se producen y utilizan; ahora el interés se ha extendido progresivamente a realidades macro tales como sectores de actividad, entornos geográficos, conglomerados socio-técnicos y a sociedades enteras entendidas como sistemas complejos.

En definitiva, los abordajes sobre innovación no sólo asumen que los artefactos técnicos y sus aplicaciones están influenciadas por factores sociales o económicos de mayor nivel (condiciones estructurales de la innovación), sino que están íntimamente ensamblados con elementos técnicos y no técnicos de la economía y la sociedad como las formas de vida, el consumo, el trabajo y la participación social.

Además, se aborda la responsabilidad social de la innovación respecto a retos sociales a gran escala, como los problemas medioambientales y la desigualdad en relación con la Agenda para el Desarrollo Sostenible de la ONU. Por lo tanto, tomamos la reflexión de Aguiló (2020) quien indica que “existen razones para afirmar el carácter sistémico societal de los procesos de innovación tecnológico-productivo-empresarial ya que “toda innovación es social”, a pesar de que estas dimensiones han estado invisibilizadas en la mayoría de los enfoques tradicionales”. Para finalmente proponer una diferenciación analítica, es decir, si todo proceso de innovación tecnológica es sistémico-societal,

entonces se podría hacer una diferenciación con fines analíticos y operativos entre las innovaciones que se vinculan con procesos económicos y productivos de aquellas que se articulan en ámbitos sociales en un sentido amplio (políticos, culturales, organizacionales, entre otros).

Conviene destacar el concepto de “innovación social” como una corriente emergente en los últimos años, que engloba versiones muy distintas entre sí. Por lo general, las innovaciones sociales “serían nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, procesos, etc.) que simultáneamente ayudan a satisfacer una necesidad social más efectivamente que las soluciones existentes. Mejorarían las capacidades sociales y facilitarían un mejor uso social de los recursos. Las innovaciones sociales son, en suma, las beneficiosas para la sociedad” (Fernández Esquinas, 2020: 30).

Por otra parte, existen otras versiones amplias que incluyen cosas muy variadas en la noción de innovación social. Por ejemplo, las modalidades más comprehensivas conciben la innovación social como un proceso de “empoderamiento” y movilización social que apunta a una transformación del funcionamiento de un sistema social en términos de relaciones entre grupos de interés y distribución de recursos materiales e inmateriales

Conforme a la diferenciación analítica, expresada anteriormente por Aguiló, se destaca un tipo de innovación fuertemente vinculada a los procesos organizativos y productivos de las empresas a partir de la aplicación de tecnologías provenientes de los avances científicos y, por el otro, actividades y procesos de innovación que están abocados a la resolución de problemas y demandas de tipo “social” promovidos desde las propias organizaciones de la sociedad civil, los distintos niveles de gobierno o las comunidades científicas de otras disciplinas como las humanidades, las sociales y artísticas (Aguiló, 2020).

Algunas consideraciones sobre Extensión y Vinculación Universitaria

Conforme a lo expuesto por Erreguerena (2020) en la historia de la universidad han existido diversas estrategias para desarrollar el compromiso social universitario, siendo la extensión universitaria la principal. Posteriormente en la década de 1990 y principios del Siglo XXI se fue consolidando un modelo de vinculación con el medio en las Universidades Nacionales de gestión estatal, disputando el enfoque y modalidad de la relación de la universidad con su entorno, a este proceso lo denomina como Vinculación Tecnológica.

A principios del Siglo XX se concibió a la extensión universitaria “clásica” tomando los modelos europeos y norteamericanos como una entrega de conocimientos acumulados en la academia a los sectores sociales no académicos, como así también un medio para elevar las condiciones culturales y materiales de los trabajadores.

El desarrollo de la extensión universitaria en América Latina fue constante a lo largo del siglo XX, y se fue consolidando a esta función social de la universidad como un rasgo específicamente latinoamericano y caribeño de las universidades de la región (Erreguerena, 2021). Para que se diera esta consolidación de la extensión universitaria es necesario destacar la rebelión estudiantil y posterior Reforma Universitaria de 1918 que tuvo como epicentro la Universidad Nacional de Córdoba.

Cuando pensamos la educación superior en América Latina, debemos pasar por la Reforma de 1918, punto básico para entender las universidades latinoamericanas y sus relaciones con los “grupos de interés de la sociedad” (Grimaldo et al., 2018). Aquel espíritu reformista implicó cambios legislativos en la educación superior que fueron la chispa que se propagó a los demás países de la región. La Reforma implicó un cambio en la estructura de poder que a su vez se correspondía con la ruptura que venía haciendo la emergente clase media argentina disputando a las élites dominantes su participación del cogobierno de las universidades. Es importante destacar las palabras vertidas en el Manifiesto Liminar:

21 de julio de 1918, América Latina: *“Hombres de una república libre, acabamos de romper la última cadena que en pleno siglo XX nos ataba a la antigua dominación monárquica y monástica. Hemos resuelto llamar a todas las cosas por el nombre que tienen. Córdoba se redime. Desde hoy contamos para el país una vergüenza menos y una libertad más. Los dolores que nos quedan son las libertades que nos faltan. Creemos no equivocarnos, las resonancias del corazón nos lo advierten: estamos pisando sobre una revolución, estamos viviendo una hora americana.”* (Manifiesto Liminar de la Reforma Universitaria de 1918).

Entre los logros de la reforma podemos mencionar que las universidades obtuvieron mayor autonomía frente al control de estamentos externos, la representación de estudiantes a los órganos de gobernanza e incluir a las misiones de formación e investigación; y finalmente la formalización de una tercera misión de “extensión o proyección de la universidad hacia la sociedad”.

La revuelta estudiantil de 1918 es un hito fundamental para que se produjera la institucionalización de la extensión universitaria como función sustantiva de la universidad. A la vez, implicó una resignificación y reformulación del quehacer extensionista existente a nivel latinoamericano (Erreguerena, 2021).

Podemos considerar, según Diego Hurtado (Gentili et al., 2018), que desde finales de la década de 1970 con la fuerte intromisión de los gobiernos neoliberales dependientes en América Latina, cuyo corazón del modo de acumulación era el capital financiero, se estableció el marco para la producción de conocimiento lo que tiene implicancia en la imposición de un paradigma político-epistemológico. Hurtado indica que sus características del mencionado paradigma son: la deshistorización y homogeneización de las periferias y la difusión de categorías ajenas a las especificidades de los procesos de desarrollo socioeconómico de los países de la región.

Fue en la década de 1960 que se buscó involucrar al sistema científico estatal en el desarrollo nacional y la resolución de “problemas sociales relevantes”, en el marco de economías y procesos sociales cada vez más dependientes de conocimiento intensivo,

lo que devino en propuestas y reflexiones teóricas sobre la articulación entre sociedad y universidad (Erreguerena, 2021).

La Tradición latinoamericana de Ciencia, Tecnología y Desarrollo (PLACTED), fue problematizando las relaciones entre investigación científica y sociedad, promovía modelos de políticas científicas vinculadas a la resolución de problemas sociales relevantes. Como resalta Erreguerena (2020) fueron Jorge Sábato, Amílcar Herrera, Oscar Varsavsky y Natalio Botana en Argentina, Máximo Halty-Carriere (Uruguay), Helio Jaguaribe (Brasil), Miguel Wionczek (México), Osvaldo Sunkel (Chile), Marcel Roche (Venezuela) quienes con una perspectiva nacional y latinoamericana impulsaron nuevos paradigmas teóricos, acompañados de propuestas de política pública, orientadas a contribuir al desarrollo industrial, desarrollar nuevas tecnologías, promoviendo un nuevo tipo de vínculo entre universidad y sectores productivos.

Esta corriente permitió construir y consensuar una agenda común, diseñar diagnósticos y establecer las bases para políticas públicas e institucionalización de procesos científicos, tecnológicos y de desarrollo específicos para las características de los países de la región. Durante este período hubo una fuerte promoción de la investigación vinculada al desarrollo nacional, incluyendo la creación de organismos científicos y sanción de legislación pertinente.

En este marco Paulo Freire aporta a una mirada crítica indicando cómo en la década de 1970 discutió el modelo extensionista de transferencia tecnológica a las comunidades rurales realizando una crítica al tipo de vínculo propuesto entre universidad y comunidad (Freire, 1998).

Durante los años ochenta, marcadas la recuperación democrática y el contexto neoliberal mundial, las universidades argentinas se planteó un nuevo formato de interacción Universidad/Sociedad basado en el modelo de transferencia tecnológica y específicamente la venta de servicios a empresas del sector productivo.

Así, la extensión universitaria empezó a convivir con la transferencia tecnológica a empresas, áreas del Estado y sectores del mundo productivo que se orientaba y materializaba, principalmente, en la venta de servicios a la demanda solvente, actividades

que generaban recursos adicionales al presupuesto ordinario (Erreguerena, 2021). Esto también significó generar políticas de involucramiento del sistema científico estatal en el desarrollo productivo y la resolución de problemas sociales relevante, en el marco de economías cada vez más dependientes del conocimiento intensivo; pero también significó, como señala Erreguerena, un cambio en la concepción del conocimiento, donde el conocimiento producido en las universidades dejaba de ser de bien público para transformarse en objeto de apropiación privada.

La crisis y posterior emergencia social del 2001 en Argentina, tuvieron su impacto en el compromiso social universitario, donde el Consejo Interuniversitario Nacional estableció un marco general para que surgieran una serie de prácticas de vinculación con el medio social en las universidades públicas que pusieron en el debate nuevamente a los conceptos previos de extensión y vinculación delineados por la literatura de los años 1980 y 1990.

Se delinearón los marcos para un proceso de ampliación de los formatos y dispositivos para institucionalizar a la función social de la universidad. Siendo que ya no estaría canalizada solamente por la extensión universitaria, sino que será ampliada hacia otras áreas, actores e instituciones, generándose una transición desde la “Transferencia Tecnológica” a un concepto con mayor dinamismo, alcance y complejidad como lo es la Vinculación Tecnológica.

La Vinculación Tecnológica ha tenido claras señales objetivas de consolidarse como interfaz entre la Universidad y los sectores productivos, donde se ha ido dando un camino de consolidación como una nueva función sustantiva de la universidad pública de gestión estatal argentina, junto con las clásicas de docencia, investigación y extensión (Erreguerena, 2021).

El autor anteriormente mencionado indica que estas modificaciones en las universidades se vinculan a cambios de políticas universitarias y de ciencia y tecnología orientadas a fortalecer los vínculos de las universidades con el entorno. Esto implicó que las reformulaciones teóricas referidas a las relaciones que las universidades entablan con sus contextos incluyeran no solo actores de los ámbitos productivos sino también a los actores sociales, políticos y culturales.

Por tanto, las nuevas miradas “reconocerán el sesgo economicista de los primeros enfoques, proponiendo evitar una lectura reduccionista del rol de las universidades en sus ambientes, no acotando el análisis a los procesos de vinculación asociados a innovaciones científico-tecnológicas o a la valorización del conocimiento en el mercado, proponiendo incluir el variado rango de actividades donde la universidad se ve involucrada aportando conocimientos, recursos o capacidades, especialmente con sectores vulnerables de la sociedad y de la trama productiva de la región donde se asientan las universidades”.

El contexto conceptual en el que se insertan estas dos caracterizaciones de la articulación entre Universidad y Sociedad, suponen un “sector público de I+D capaz de integrar sus agendas a las demandas del sector productivo, de los sectores estratégicos y de las políticas de desarrollo social” (Gentili et al., 2018) donde las universidades tienen un papel fundamental en todo este proceso.

El diagnóstico, siguiendo Gentili (2018), para un país periférico como el nuestro en el marco de las relaciones de fuerzas geopolíticas y geoeconómicas que condicionan las transformaciones para que una economía participe de una revolución tecnológica, es de una débil capacidad institucional, débiles procesos de aprendizaje, escasa integración de los sistemas productivos y de investigación y desarrollo, falta de conexión con las políticas de comercio, propiedad intelectual, inversión extranjera y contratación pública.

Asimismo, después de 100 años de la Reforma, podemos pensar que una reforma emergente de la educación superior en América Latina en la actualidad debe concebir la educación superior desde una *comunidad universitaria expandida*, en la cual la sociedad debe ser considerada como agente partícipe y en la cual la tecnología permite facilitar una interacción constante con los “grupos de interés”.

De esta manera la co-gestión de la producción de conocimiento puede ser un espacio que permita a los “grupos de interés” sentir que las universidades son los espacios en los que se pueden desarrollar los “aprendizajes, expresar necesidades y trabajar colaborativamente en soluciones por el bien común, en el cual se deberá participar para definirlo” (Grimaldo et al., 2018).

Cabe destacar que según la manifestación de la CRES 2008 se acordó contemplar a la “educación superior como bien público y social, un derecho humano y universal y un deber del Estado. Esta es la convicción y la base para el papel estratégico que debe jugar en los procesos de desarrollo sustentable de los países de la región” (Rodrigues Díaz et al., 2018).

De allí que se presentó como necesaria una reflexión de la institución académica sobre sí misma en su entorno social, su función territorial y de su parte de participación en los problemas estructurales y complejo de la sociedad, es decir, una reflexión sobre el significado social de la producción de conocimiento (donde se entiende a la innovación como herramienta para la resolución de problemas sociales) y la formación personal, ciudadana y profesional de líderes en esta era. Donde la formación se constituya en un ejercicio permanente de rehumanización (Grimaldo, 2018).

Entonces, frente a la pregunta de cuáles son los desafíos que tiene la educación superior, podemos guiarnos por los siguientes puntos destacados de la Declaración de la CRES 2018:

1. Para que la educación superior contribuya cada vez más al buen vivir de la región es necesario promover también la articulación entre las instituciones de educación superior y de estas con los diversos sectores sociales y asegurar oportunidades formativas para todas y todos a lo largo de la vida.
2. Promover y facilitar el aprendizaje de las lenguas de pueblos indígenas y afrodescendientes y su uso efectivo en las prácticas de docencia, investigación y extensión.
3. Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben promover la diversidad cultural y la interculturalidad en condiciones equitativas y mutuamente respetuosas.
4. La educación superior es co-creadora de conocimiento e innovación, haciendo de estos, como saberes articulados a prácticas sociales, herramientas de independencia intelectual, transformación social y construcción de estructuras políticas más justas, equitativas, solidarias y, sobre todo, subsidiarias de valores compartidos autóctonos.

5. La región debe ser promotora de ciencia para todos, ciudadanía crítica y gobernanza auténtica, democrática y transparente, para hacer efectiva la construcción de relaciones territoriales rehumanizadoras con todos los actores, mejorando los niveles de comunicación entre ellos y haciendo posible la elección de los mejores aportes, lo cual genera relaciones de corresponsabilidad que facilitan el buen vivir
6. La responsabilidad social de las instituciones de educación superior exige una nueva relación con la sociedad y postula una transformación innovadora de la educación superior
7. El enfoque limitado de proyección social y extensión universitaria, que les visualiza como apéndices de la función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, debe superarse cualitativamente e identificar el compromiso social de la educación superior consistentemente con las nuevas realidades de la sociedad.
8. Fomentar la educación para toda la vida, considerando al estudiante como un aliado permanente de un proceso en el que su conocimiento y sus competencias están al servicio de la transformación social para el bien de todos, en especial de los sectores más vulnerables
9. La educación superior está llamada a revisar profundamente sus acciones, a fin de orientar a la sociedad y así contribuir a resolver los problemas crónicos que la aquejan. Las instituciones de educación superior deben comprometerse con los grupos sociales que enfrentan diversas situaciones de vulnerabilidad, a través de proyectos de inclusión, de combate a la pobreza, de innovación y emprendedorismo social, en pro de la justicia social. En tal contexto, la relación de las instituciones de educación superior con la sociedad, enlazada con el bien común, subraya la necesidad de actuar con la totalidad de los actores – instituciones o personas–.
10. La responsabilidad social de la educación superior supone desarrollar compromisos territoriales y transformadores, bajo la perspectiva de una comunidad académica expandida, en la que el egresado es un aliado y transformador social.
11. Las IES deben vincularse con la sociedad para crear y diseñar conjuntamente nuevos escenarios de generación democrática de conocimiento superando la visión disciplinaria y catedrática de la educación.

12. Los conocimientos son un derecho humano universal y un derecho colectivo de los pueblos, un bien público social y común para el buen vivir, la soberanía y la emancipación de nuestras sociedades, en la construcción de la ciudadanía latinoamericana y caribeña.
13. Reconocer el rol estratégico de las artes y la cultura en el proceso de producción de conocimientos con compromiso social, en la lucha por la soberanía cultural y la integración pluricultural de las regiones.
14. Los conocimientos son recursos comunes y bienes públicos por lo tanto es exigible por parte de la sociedad la democratización de su acceso, su uso y su aprovechamiento. La equidad de género, étnico-racial, de pueblos y nacionalidades, se garantiza en el acceso universal al sistema de ciencia, tecnología e innovación y en la participación efectiva en la generación de conocimientos de todos los actores del sistema.
15. La promoción del desarrollo tecnológico, la investigación científica responsable y la construcción de redes de conocimiento interinstitucionales, con enfoques trans e interdisciplinarios, garantizan la calidad y el rigor teórico-metodológico.
16. El desarrollo de ecosistemas de innovación sociotécnica se apoyará en la transferencia de tecnología, la desagregación tecnológica y el cierre de brechas cognitivas.
17. El desarrollo humano, social, económico y cultural de ALC impone recuperar, revalorizar y proteger los conocimientos tradicionales y ancestrales en el marco del respeto a la diversidad, la equidad epistémica y el diálogo de saberes.
18. Las IES serán responsables de egresar profesionales con competencias técnicas, profesionales y culturales para enfrentar los desafíos de la sociedad y contribuir a la consecución de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, así como para acceder al empleo decente y activar el emprendimiento.

A 104 años de la Reforma Universitaria que sentaba las bases de un sistema universitario democrático y participe de una complejidad social mayor, en la Universidad Nacional de Cuyo se han desarrollado procesos complejos que abordan el cuadro teórico-práctico de la Extensión y la Vinculación en tanto que son la articulación e integración entre la Universidad, Sociedad y Estado; específicamente apoyando el desenvolvimiento de los sectores y fuerzas productivas (abarcando sector industrial, cultural, organizaciones e instituciones de gestión pública o privada, organismos gubernamentales

y no gubernamentales), mediante el estímulo de la transferencia de conocimientos, la innovación y el perfeccionamiento de los recursos humanos para la mejora de sus productos, procesos y/o servicios. Cabe destacar que este proceso es un continuo repensar en el plano teórico, práctico y político (Mattar, 2018).

Así en lo formal, cabe pensar junto con Tomatis (en Santos et al., 2017) que la tarea de conceptualizar la extensión y la vinculación universitarias se ve atravesada por las intenciones políticas de las universidades y los/as universitarios/as, por las disputas de sentidos que se dan en las prácticas de intervención social, y por el camino que cada institución ha trazado en su historia, en relación a las vinculaciones con el medio, con organizaciones e instituciones extra universitarias en este caso en esa necesidad de “salir del mundo académico”.

Asimismo, Tomatis indica que este concepto-práctica conlleva a una carga histórica donde la función social de la universidad es entendida como un salir para dar a un “otro” el saber. Entonces nos encontramos con un dilema, la distinción entre universitarios y no universitarios, universidad y sociedad/comunidad, dando cuenta de una separación que pone a la extensión y vinculación en un territorio constituido desde el conocimiento. Se establecen espacios privilegiados donde se encuentran los sujetos poseedores del conocimiento frente al resto de la sociedad.

Las universidades latinoamericanas comparten una huella histórica que diseña el sentido cultural y político de la institución, identificada con la Reforma de 1918. Las señales que marca la extensión universitaria y posteriormente la vinculación, sobre las que se ha edificado el sentido y la convicción de las instituciones universitarias, entienden que las mismas no pueden sino construirse desde el bien común, lo que sugiere una universidad común.

Por su parte, Antonio Cruz (Santos et al., 2017) dice que no hay extensión universitaria sin comunidad, sin relación de la universidad con la comunidad. Para luego mencionar que, si la universidad es capaz de reproducir ciencia y tecnología, y garantizar el desarrollo económico, esto puede garantizar la inclusión social; pero se pregunta si eso sucede efectivamente, y si así fuera, entonces cómo podemos establecer una comunicación efectiva entre las necesidades sociales y la universidad. Para ello Cruz

resalta a la extensión universitaria como canal de comunicación; a lo que agregamos que también lo es la vinculación.

De esta manera los fundamentos de la extensión y la vinculación pasan por la construcción de esta comunicación que permite a la universidad llenarse de sociedad para que de alguna manera la sociedad pueda empaparse de universidad, produciendo una construcción de conocimiento e intercambio de saberes.

La Red de Extensión Universitaria del Consejo Interuniversitario Nacional en su Plan Estratégico 2012-2015 presentó la siguiente definición: “Entendemos la Extensión como un espacio de cooperación entre la Universidad y otros agentes de la sociedad de la que se parte. Este ámbito debe contribuir al mejoramiento de la calidad de la vida de las personas y está vinculado a la finalidad social de la Educación Superior: la democratización social, la justicia social y el derecho a la educación universal; se materializa a través de acciones concretas con organizaciones sociales, organizaciones gubernamentales y otras instituciones de la comunidad, desde perspectivas preferentemente multi e interdisciplinarias.”

Por esto mismo es que entendemos que la extensión y la vinculación son una forma de construcción de conocimiento; asimismo, entenderla desde las categorías teóricas de “proceso educativo” y “dialógico” implica reconocer que el saber universitario circula en conjunto con otros saberes, desde una tarea cooperativa de reciprocidad (Santos et al., 2017). Así, no debería haber un sujeto poseedor del conocimiento y un destinatario carente, con saberes básico o vulgares. Entonces la política-práctica de vinculación en el marco de una relación educativa, debe propiciar la comprensión y el descubrimiento desde una “dialoguicidad de los sujetos en torno del objeto cognoscible”. En este sentido, el acto de conocimiento es una relación dialógica, no pensamiento aislado, como no hay hombre aislado (Freire, 1998).

Por tanto, entendemos que la articulación universidad y sociedad se realiza con el involucramiento de agentes universitarios y no universitarios desde una participación activa (metodologías participativas), articulando con enseñanza e investigación, y desde

intervenciones interdisciplinarias². Las metodologías participativas conllevan a un proceso donde ambos sujetos (universitarios y no universitarios) se reconocen como cognoscentes, donde el eje está puesto en la búsqueda del conocimiento y no de la transmisión.

Finalmente, es necesario entender a la vinculación y la extensión desde una concepción de “integración de funciones” que la permita combinar con la enseñanza y la investigación, y siguiendo a Tomatis, desde la combinación e interconexión de funciones como posicionamiento ético-político y epistemológico en relación a la construcción del conocimiento. La institucionalización de la vinculación y la extensión universitarias debe ir más allá de las acciones que se realiza en el tiempo libre o por movilizaciones políticas personales o militancia.

Para comprender en líneas generales como entiende la Universidad Nacional de Cuyo tanto la definición como la implementación de la Extensión y Vinculación universitaria, podemos remitirnos a la Secretaría de Extensión y Vinculación (SEV) la cual fue configurada formalmente por la Ord. 52/2018 C.S. que unifica las Secretaría de Extensión Universitaria, con la Secretaría de Desarrollo Institucional y Territorial, y el Área de Articulación Social e Inclusión Educativa “Gustavo Kent”, articulando actividades y personal de la estructura orgánico funcional del Rectorado definida por Ord. 96/2004 C.S. y Ord. 34/2015 C.S.

El proceso de unificación implicó la integración de diversas áreas como lo son Vinculación Productiva, Desarrollo Emprendedor, Institutos Multidisciplinarios, Financiamiento de Proyectos, Desarrollo Territorial, Innovación Social e Igualdad de Oportunidades, Nave Universitaria, Organismos Artísticos, Cine, Teatro y Aulas para el Tiempo Libre. Lo cual indica la heterogeneidad y multiplicidad de actividades que actualmente se llevan a cabo bajo la función sustantiva de Extensión y Vinculación. De acuerdo a la información oficial, la SEV se consolida como la secretaría que fomenta el vínculo de la Universidad con la sociedad, como el “*punto de encuentro*” para el diálogo e interacción socio-cultural, en donde el conocimiento se recrea y modifica en la articulación con las necesidades sociales y el desarrollo sostenible.

² Al hablar de interdisciplinas partimos de que la realidad es compleja y cuenta con múltiples dimensiones, la “realidad es indisciplinada”.

En términos institucionales se puede decir que hay 5 ordenanzas de Consejo Superior y el Capítulo IV del Estatuto Universitario, que enmarcan la Extensión y Vinculación de la UNCUYO, como se indica a continuación:

- Ord. 96/2004 C.S. - Estructura Orgánico-Funcional.
- Ord. 18/2008 C.S. - Creación de la Secretaría de Desarrollo Institucional
- Ord. 02/2013 A.U. - Cap. IV - Definición de Extensión Universitaria.
- Ord. 11/2015 C.S. - Creación del Área de Inclusión Social e Inclusión Educativa “Gustavo Andrés Kent”.
- Ord. 34/2015 C.S. - Cambio de denominación de la Secretaría de Desarrollo Institucional y Territorial.
- Ord. 52/2018 C.S. - Unificación de Extensión y Vinculación.

A nivel superior, el Estatuto Universitario (Ord. 02/2013 A.U) en el Art. 112 del Capítulo IV indica que:

*“la Universidad favorece y realiza la Extensión Universitaria entendiendo como tal la **interacción creadora entre universidad y comunidad**, mediante la cual el **quehacer cultural** se vincula estrechamente con el fenómeno social a fin de producir las transformaciones necesarias para el logro de una **mejor calidad de vida**.”*

Posteriormente, en el Art. 113 agrega que:

*“la Universidad sostiene como **complemento imprescindible de la docencia y la investigación** una Secretaría de Extensión Universitaria que depende directamente del Rector/a y provee los medios necesarios para el cumplimiento de sus fines.”*

En relación a las funciones específicas de la Extensión el Estatuto en su artículo 114 menciona las siguientes:

1. *Difundir los logros culturales, producto del accionar de sus claustros, y posibilitar el mejoramiento del nivel espiritual y social y su servicio a la sociedad*
2. *Propiciar una participación responsable de docentes, estudiantes y egresados en un proceso dinámico y permanente dentro de la Universidad y hacia la sociedad que la nutre y a quien debe nutrir.*

3. *Desarrollar vínculos con los medios de comunicación social, para la difusión de sus fines y actividades, sin perjuicio de crear sus propios medios de difusión*

Es importante mencionar que el Estatuto no hace una mención específica a los procesos de vinculación universitaria, a modo de definición o posicionamiento como función sustantiva. Por otro lado, el Plan Estratégico 2030 de la UNCUYO, aprobado por Ord. 20/2022 C.S., que establece como objetivo estratégico de la vinculación:

“Contribuir al desarrollo socioproductivo e industrial de la región y a las transformaciones que su matriz económica requiera, vinculando Universidad, sociedad y al sector público en procesos de generación de conocimientos, innovación y transferencia tecnológica que potencien las capacidades instaladas, el desarrollo emprendedor y el abordaje multidisciplinario y crítico de las problemáticas que comprometen la calidad de vida de la población, garantizando la sostenibilidad y la equidad territorial.”

Asimismo, el PE2030 establece como objetivo general de la Extensión Universitaria lo siguiente:

“Impulsar la interacción creadora entre actores de la Universidad y de la comunidad, generando experiencias artístico culturales e intercambio de saberes, conocimientos, prácticas y tecnologías, en función de las demandas y necesidades de la comunidad; promoviendo transformaciones que mejoren la calidad de vida, fortalezcan la inclusión y democratización social, fomentando la ciudadanía plena, con perspectiva de género, garantizando la sostenibilidad ambiental y el equilibrio territorial”.

Se debe destacar el Área de Articulación Social e Inclusión Educativa de la SEV, creada en 2014 y cuyo actual nombre es Innovación Social que tiene por objetivo desarrollar, consolidar y potenciar los programas, actividades y proyectos que tienen como finalidad implementar actividades relacionadas con la promoción social, el ejercicio de derechos y, la inclusión académica y social de los sectores vulnerables. Conforme a su información institucional, esta área tiene por misión promover la inclusión social y académica de los sectores vulnerables de la comunidad universitaria y de la Provincia.

El Área de Innovación Social propone un espacio en la Universidad Nacional de Cuyo donde existan producciones, desarrollos, transferencias e intercambios de conocimientos, prácticas y tecnologías acordes con las demandas y necesidades sociales, con las políticas públicas nacionales y regionales y con el propio avance científico; lo cual nos permite pensar que trabajan desde una construcción de la vinculación-extensión dialoguista y latinoamericana. El Área, a su vez, se divide de la siguiente manera:

- **Programa de Inclusión Social e Igualdad de Oportunidades:** Tiene como fin financiar, acompañar y ejecutar proyectos sociales que responden a los criterios de una universidad abierta, democrática, participativa, comprometida con el entorno social y defensora de la educación pública como bien social y derecho esencial de las personas. El foco del trabajo en territorio está puesto en generar procesos que impliquen un beneficio para la comunidad destinataria. Para ello se trabaja conjuntamente en la definición de la situación problemática y en las alternativas de solución. Se pretende además que los procesos de transformación social iniciados con los proyectos continúen una vez finalizado el plazo de ejecución. Este trabajo en territorio, interdisciplinario y en articulación con las organizaciones e instituciones intervinientes, posibilita una formación integral³ y fomenta el compromiso social de la comunidad universitaria.
- **Programa de Educación Universitaria en Contexto de Encierro:** El objetivo principal es garantizar el acceso, permanencia y egreso de las ciudadanas y ciudadanos que se encuentran detenidos en las unidades carcelarias de toda Mendoza, a las ofertas educativas de la UNCuyo establecidas para esta modalidad educativa. Actualmente son tres las Unidades Académicas que ofrecen carreras en esta modalidad, sumando un total de 10 carreras de grado, encontramos a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Facultad de Derecho y la Facultad de Filosofía y Letras.
- **Programa Jorge Contreras:** Este programa se orienta a la promoción humana, la inclusión social, el pensamiento crítico y la construcción de una ciudadanía

³ En este Programa es posible destacar el espíritu por la integralidad de funciones universitarias que luego, en el presente informe, se desarrollará al cruzar el Río de la Plata.

emancipada, en estrecha vinculación y mutua cooperación entre la comunidad universitaria y los sectores más vulnerabilizados por las condiciones sociales y económicas en Mendoza. Se pretende garantizar tanto la continuidad necesaria para evaluar los procesos iniciados como la sostenibilidad en el tiempo de las prácticas en territorio, para la promoción de prácticas sociales educativas y la incorporación a la currícula de nuevos contenidos. El programa mantiene estrechos vínculos asociativos con las instituciones públicas, sociales y comunitarias del Barrio Yapeyú (El Resguardo, Las Heras). Con estas acciones se propicia el compromiso social de la UNCuyo y de los distintos actores universitarios que la componen, en función de las necesidades de la comunidad y de las emergentes en el proceso de institucionalización de las prácticas sociales educativas. Principalmente se articula con la Feria colectiva “El Zarcillito”, el CAE “Garabatos”, el Jardín Maternal “Piquillín” y la Radio Comunitaria “Los Sueños”.

- **Proyectos Mauricio López:** Estos proyectos, cuya convocatoria es para toda la comunidad universitaria, implican procesos pedagógicos de intervención comunitaria que tienen como destinatarios a una población socialmente vulnerable. Se realizan a partir de abordajes interdisciplinarios, junto con organizaciones sociales e instituciones públicas. Para la universidad tienen un doble propósito: generar un cambio en una realidad concreta e injusta en diálogo con los actores sociales involucrados y, a la vez, procura modificarse a sí misma en ese proceso. Esta práctica supone el compromiso social de quienes la llevan adelante y pretende aportar a la construcción de una sociedad más justa. Esta relación Universidad-Sociedad, significa una vinculación que reconoce, desde lo académico, el valor de los saberes empíricos propios de cada núcleo socio-cultural.⁴
- **Línea de trabajo de Economía Social y Ambiente:** Esta línea trabaja en conjunto con las organizaciones sociales y organismos del estado con el fin de articular políticas y acciones inclusivas para los sujetos que forman parte de la Economía Social y Solidaria. Sus objetivos son 1) Promover el desarrollo y sostenibilidad de emprendimientos de la Economía Social y Solidaria (ESS) en la Provincia de Mendoza; 2) Acompañar los procesos de organización de Recuperadores Urbanos

⁴ Los proyectos Mauricio López fueron un hito en la articulación entre la Sociedad y la Universidad comenzando a funcionar desde el 2008, también proponen la integralidad de funciones universitarias.

de la Provincia de Mendoza en el marco de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU); 3) Generar espacios de discusión para la construcción de herramientas teórico/prácticas que permitan avanzar en el trabajo en el ámbito de la ESS y de la GIRSU.

- **Línea de trabajo de Derechos Humanos:** Esta línea de trabajo se propone coordinar, acompañar, diversificar y fortalecer iniciativas que potencien una cultura de respeto, promoción y protección de los derechos humanos. Estas iniciativas que se lleven a cabo por parte de las distintas Unidades Académicas y Áreas y Secretarías de la UNCUYO. También pretende favorecer la construcción de Memoria, Verdad y Justicia en Mendoza a partir del diálogo y la articulación institucional conjuntamente con los Organismos de Derechos Humanos de la Provincia.
- **Línea de trabajo de Desarrollo y Protagonismo Comunitario:** Esta es una propuesta de trabajo conjunto entre el Área, el Jardín Tío Ignacio perteneciente a la Fundación Cuyum Epain y la comunidad del barrio Álvarez Condarco, perteneciente al distrito de El Resguardo, departamento de Las Heras. Su objetivo general es promover el desarrollo comunitario y el protagonismo de los vecinos y las vecinas en el proceso de transformación y mejora de la calidad de vida del barrio Álvarez Condarco. Trabajan prioritariamente cuatro ejes: comunidad; género y sexualidad; salud comunitaria; y redes comunitarias e institucionales.
- **Prácticas Sociales Educativas o Prácticas socioeducativas (PSE):** En el presente trabajo se propone hacer una especial referencia a este programa, por lo que se detalla más abajo.

Prácticas Sociales Educativas en la UNCUYO

El Programa de PSE surge en el año 2014 en el Área de Articulación Social e Inclusión Educativa, actualmente Área de Innovación Social de la SEV, y tienen como objetivos principales: a) Contribuir en la definición de criterios comunes para la implementación de las PSE en cada Unidad Académica; b) Enriquecer la formación

profesional integral de la comunidad universitaria; c) Definir un marco conceptual básico para la sensibilización y desarrollo de las PSE en los territorios.

El Programa desarrolla su trabajo en articulada con la Secretaría Académica del Rectorado y con las Secretarías de Extensión y Académicas de las Facultades tanto en la definición de criterios comunes conceptuales y metodológicos como en lo referente a líneas y formas de trabajo, generando un “ecosistema” de PSE, entre docentes, estudiantes, personal de apoyo y organizaciones sociales. De esta manera favorecen la construcción colectiva del conocimiento de diálogo de saberes entre la academia y los sectores populares.

De acuerdo con la Ord. 7/2016 de C.S. se aprueban los lineamientos y ejes para la creación y/o actualización de carreras de pregrado y grado de la UNCUYO donde las PSE pasan a ser parte necesaria de los nuevos espacios curriculares, como así también de los requerimientos de aquellos que quieran incorporar las PSE. Además, la Ord. 75/2016 en su artículo 8vo indica que se debe “incorporar las prácticas socioeducativas en los diseños curriculares de los planes de estudio de las carreras de pre-grado y grado como estrategia de innovación educativa para alcanzar la formación universitaria integral”.

En ambas ordenanzas se destacan que “los recorridos y las experiencias sociales impactan (de forma positiva) directamente en las trayectorias educativas de los estudiantes”, y establece que las PSE “tienen por objeto el fortalecimiento de propuestas pedagógicas que articulen acciones solidarias, con contenidos formales curriculares, buscando promover la participación ciudadana y democrática de los estudiantes en sus comunidades”.

Las normativas mencionadas anteriormente recorren las experiencias de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, la Facultad de Ciencias Médicas, la Facultad de Artes y Diseño, la Facultad de Educación y la Facultad de Odontología que integraron en diversas cátedras o espacios curriculares las PSE como parte de la formación de grado.

Otro elemento a destacar de las PSE es que permiten la formación integral que genere profesionales comprometidos socialmente, con habilidades de desempeñarse de manera asociada y colaborativa en su medio, con autonomía y espíritu crítico. Asimismo,

se busca con estas innovaciones educativas el/la estudiante pueda desarrollar capacidades de resolución democrática de los problemas socialmente relevantes y de promover aquellas experiencias solidarias, de desarrollo e innovación. Lo cual las posiciona como espacio óptimo para desarrollar competencias de innovación, conforme a lo expresado en capítulos anteriores.

Siguiendo este marco normativo, se definen a las PSE como “una estrategia de innovación educativa para alcanzar la formación universitaria integral. Consiste en incorporar al trayecto académico del estudiante universitario espacios que integren las funciones de docencia, de extensión y de investigación en los que se desarrollen acciones educativas teórico-prácticas en un entorno territorial, en articulación con organizaciones sociales, promoviendo el diálogo de saberes, la inter y transdisciplina y favoreciendo el compromiso social universitario. Estas prácticas tienen el doble propósito, por un lado, buscan generar un cambio en una realidad compleja en las que se desarrollan, y por otro, pretenden que se adquieran nuevos conocimientos en un diálogo de saberes” (Consejo Superior, 2016).

Es importante destacar la definición de Erreguerena al considerar a las PSE como una “estrategia pedagógica que, desde la función de docencia universitaria y a través de la articulación de las funciones sustantivas de la universidad -enseñanza, investigación y extensión- procuran un espacio específico de formación integral, promoviendo que el compromiso social universitario no se realice escindido del acto educativo y del proyecto pedagógico de la universidad” (Erreguerena, 2020).

Por tanto, las ordenanzas del Consejo Superior de la UNCUIYO como diversos autores latinoamericanos, establecen como ejes conceptuales y prácticos los siguientes:

- **Diálogo de saberes:** como promoción del intercambio de conocimiento entre el saber académico y el saber popular. Priorizando al trabajo conjunto con las organizaciones sociales, los sindicatos, las empresas recuperadas, las cooperativas, los organismos de derechos humanos y todos aquellos actores sociales portadores de saberes y prácticas novedosas, comprometidas socialmente y solidarias. En el movimiento dialógico, propio de la extensión y vinculación, ambas partes deben ser capaces de partir de la situación y de los conocimientos previos

que cada uno trae a fin de transformar la situación inicial y co-construir un conocimiento superador.

- **Aprendizaje en comunidad:** Reorganización de los roles en las relaciones educativas, que supera la tradicional fórmula educador-educando favoreciendo un aprendizaje horizontal. En este sentido se promueve una multiplicidad de relaciones educativas (docente-estudiante, estudiante-docente, estudiante-estudiante). Se agrega un nuevo agente educativo: el agente comunitario, que es portador de saberes, capaz de aprender y de enseñar desde la experiencia.
- **Territorio:** En el territorio es posible un aprendizaje situado, es decir, se aprende poniendo en juego teorías mientras se busca realizar contribuciones concretas a procesos sociales determinados. La acción educativa transcurre principalmente fuera del aula, en territorio e implica la articulación y trabajo en conjunto con movimientos, actores y organizaciones sociales externos a la universidad, favoreciendo el aprendizaje situado.
- **Interdisciplina:** Es necesario construir puentes entre las carreras que permitan a los estudiantes conocer el valor del trabajo en equipos interdisciplinarios, romper los compartimentos estancos en los que se encuentran muchas disciplinas y promover una comunidad universitaria más conectada entre sí para abordar problemáticas complejas.
- **Integralidad:** en el marco de un deseable y necesario abordaje interdisciplinario, las actividades de la PSE deben estar vinculadas a su formación, incluyendo la utilización de insumos teóricos, herramientas metodológicas y contenidos propios de su disciplina de estudio.
- **Relación dialéctica entre teoría y práctica:** a través de estas prácticas, se ponen en juego y se contrastan los conocimientos adquiridos en el aula con una realidad concreta, no solamente por parte de estudiantes sino de toda la comunidad universitaria. Este ejercicio de vínculo entre teoría y práctica pretende colaborar en la redefinición de la vocación de los/as estudiantes, en la resignificación de los conceptos centrales de su disciplina por su naturaleza dinámica. Esta contrastación también puede ser muy útil para la docencia y la investigación, he ahí la integralidad de las prácticas. A través de ellas, se pueden actualizar permanentemente los contenidos, metodologías y objetivos de cátedra; impulsar nuevos proyectos de investigación con acento en la resolución de problemáticas socialmente relevantes incorporando los saberes populares; favorecer el surgimiento de equipos de trabajo

entre cátedras e incluso entre unidades académicas distintas consolidando la interdisciplinaridad y los vínculos internos, etc.

- **Abordaje de problemáticas sociales relevantes:** la acción educativa debe abordar problemáticas sociales relevantes, identificadas por la comunidad donde la universidad se inserta, colaborando a su resolución, priorizando sectores sociales con derechos humanos y sociales vulnerados.
- **Curricularidad:** la actividad educativa debe transcurrir en un espacio formativo inscripto en el diseño curricular de la carrera en la que estudiantes y docentes forman parte.

La Ord. 7/2016 de C.S. establece las modalidades de implementación en las currículas, siendo al crear espacios curriculares nuevos o incorporándolas a espacios ya existentes, el trabajo con los actores intervinientes, el trabajo áulico y el trabajo territorial a fin de lograr la formación integral de los/as estudiantes.

Finalmente, esta ordenanza plantea la incorporación en la Universidad las propuestas educativas basadas en competencias, donde se focaliza en los aprendizajes de los/as estudiantes sobre una de formación en función de los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que se espera que logre y/o internalice al concluir un programa de estudio, una carrera y/o un nivel. Al introducir la educación basada en competencias se abre un camino de formación que permita al estudiante desempeñarse como “sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas.”

En síntesis, se observa que en los últimos años ha surgido la necesidad de reflexionar y ampliar las misiones clásicas de docencia e investigación, para contribuir al impulso social y económico con una tercera misión (Pastore, 2019), vinculada a dos cuestiones clave: la responsabilidad social universitaria y el interés por transformar el conocimiento en valor económico. De allí que se resalte que los principales ejes de esta tercera misión sean el emprendimiento, la innovación y el compromiso social, posición afín con las perspectivas de “universidad emprendedora”, así como de la universidad como agente de la “triple hélice” del desarrollo: gobierno, empresa y sistema científico-técnico.

Este abordaje dialógico (Santos et al., 2017), que tiene como horizonte la democratización de los saberes, pone en discusión una perspectiva de “transferencia” unidireccional de conocimientos desde la universidad hacia la sociedad. Nos indica Pastore (2019) que se rescata un paradigma de vinculación asentado en la comunicación, la interacción de aprendizajes, la co-construcción de conocimientos y el dialogo saberes, reivindicando una ecología de saberes (de Sousa Santos, 2018) donde la universidad puede aportar conocimientos y herramientas de índole más académica, mientras que desde la comunidad provienen saberes y aportes originados en las prácticas sociales.

Todos estos avances van generando un mayor reconocimiento y revalorización de la extensión y la vinculación como funciones universitarias, así como una orientación definida por su integración académica con la docencia y la investigación.

Este marco general, es el que da origen a los programas, proyectos e iniciativas universitaria de extensión y vinculación en ESSyP, a partir de las necesidades de las comunidades locales y los actores sociales vinculados a la economía social emergente, tales como los trabajadores de la economía popular, las empresas recuperadas por sus trabajadores, los recuperadores de residuos (“cartoneros”), los “clubes de trueque”, las iniciativas socioeconómicas comunitarias, la agricultura familiar y campesina, etc (Pastore, 2019). Entre esas iniciativas surge con fuerza la incubación en ESS en algunas universidades nacionales, destacándose los casos de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) y en la Universidad Nacional del Centro (UNICEN), que toman como antecedente la trayectoria la incubación tecnológica de cooperativas populares de Brasil.

Capítulo III

Una aproximación a la Economía Social, Solidaria y Popular

La globalización no es un proceso que tienda a homogeneizar el desarrollo de los distintos países, ni de sus sociedades, ni de la calidad de vida de su población, sino por el contrario ha agudizado sus diferencias. En el mundo en que vivimos, la actual crisis civilizatoria internacional (Roitman, 2016, 2021), se ha agudizado esa situación.

El cambio de paradigma productivo, con la revolución de la industria 4.0 como principal exponente, ha operado en los últimos años mediante la masiva incorporación de la informática, las telecomunicaciones, la biotecnología, etc.; posibilitando la expansión de la producción de bienes y servicios, pero con una sensible disminución de la cantidad de mano de obra ocupada que se presenta como “aumento de la productividad”.

Como dice Roitman (2016) dada la elasticidad producto-empleo, más allá del crecimiento del PBI, el desempleo se vuelve permanente para grandes sectores de la población económicamente activa, donde la exclusión social se naturaliza.

Si bien toda economía es social, luego de transitar las políticas económicas desarrolladas en los gobiernos neoliberales, el sentido social de la economía ha ido cobrando mayor valor (Aguilar, 2020). Surge como síntesis de un esfuerzo por recuperar lo social en la economía, como resultado de una relación inversamente proporcional: a mayor neoliberalismo, menor equidad social y pérdida de derechos económicos, culturales, sociales y ambientales. Todo proceso económico es social, en tanto que es la organización colectiva lo que le permite a la sociedad proveer sus formas y dispositivos para satisfacer sus necesidades (Roitman, 2016, 2021); la adjetivación de social a la economía permite destacar la primacía de las personas sobre el capital y el ejercicio democrático en la toma de decisiones en sus instituciones y organizaciones.

De esta forma, la expansión y fortalecimiento de la economía social, solidaria y popular en nuestro país, se debe, en gran medida, a una respuesta colectiva ante las transformaciones en el mundo del trabajo, el Estado y en el funcionamiento de los

mercados, vinculadas a la implantación de políticas neoliberales y la globalización excluyente que en nuestro país se fortalecieron a partir de la última dictadura cívico-militar.

Siguiendo el análisis de Gabriela Aguilar, vemos como en la década de los 90's el paradigma neoliberal prometía crecimiento económico y empleo a partir del desmantelamiento de las regulaciones y la constitución del Estado mínimo, es decir, el achicamiento del gasto público. En cuanto a las políticas sociales, repercutió en la conformación de políticas focalizadas que priorizaron la intervención puntual específica y orientada a la lógica de plan- programa- proyecto. Luego de la profunda crisis multidimensional de 2001-2002 más de la mitad de la población del país se encontraba bajo la línea de pobreza; y un cuarto, en situación de indigencia (Aguilar, 2020).

Además del contexto de crisis económica, social, política y ambiental que caracterizó el comienzo del siglo XXI en Argentina, el panorama mundial también presentaba profundas transformaciones. El comienzo de siglo se distinguió por la escisión cuasi definitiva de la producción y la generación de empleo. El nivel de desempleo y la reconfiguración del mercado laboral estuvieron atados a los avances radicales en el mundo de la informática, la biotecnología y las telecomunicaciones, lo cual modificó el proceso de producción y distribución de bienes y servicios (Aguilar, 2020; Roitman, 2017). Esta situación repercutió en que el Producto Bruto Interno (PBI) no pudiera solventar la acrecentada demanda laboral, es decir, se dio un desfasaje entre la cantidad de oferentes de empleo y la Población Económicamente Activa (PEA) demandante, se fue consolidando un modelo de acumulación rentístico-financiero.

En los últimos años, y con la aparición de la pandemia de la COVID-19, el mundo atraviesa una crisis de características inéditas, América Latina ha sufrido en el 2020 la peor caída de sus indicadores económicos y sociales de las últimas décadas. Según cálculos del Banco Mundial y de la CEPAL la contracción del PBI agregado de la región fue durante ese año del 7,7%. Esta situación ha generado graves consecuencias sociales y laborales que han tenido como principales grupos afectados a las mujeres, los/as trabajadores/as informales y los/as jóvenes (Pol et al., 2021).

Es así como el contexto nacional e internacional favoreció el surgimiento de numerosas organizaciones que podemos asociar a la economía social, solidaria y popular,

las cuales, durante los últimos 20 años han ido conquistando espacios y acrecentando su protagonismo en el ámbito político estatal, en el ámbito privado y en el desarrollo de la vida civil (Aguilar, 2020) y que surgen como respuesta social ante las consecuencias de las transformaciones contemporáneas en el mundo del trabajo, el Estado y los mercados, vinculados a la implantación de políticas neoliberales y la globalización excluyente de las últimas décadas (Pastore & Altschuler, 2015).

Se presenta de esta manera la Economía Social, Solidaria y Popular como el conjunto de respuestas sociales (innovaciones) que vienen impulsando múltiples iniciativas, organizaciones y redes asociativas como opciones de trabajo, ingreso y mejora en la calidad de vida de personas y grupos sociales en diversos territorios, inscribiéndose también estas prácticas en contextos más amplios de debates sobre modelos de desarrollo en disputa (Roitman, 2021).

Sin embargo, como dice Roitman (2021) encontramos dificultades para conceptualizar a la economía social, solidaria y popular. En primer lugar, se destaca la necesidad de “elaborar categorías, metodologías e instrumentos propios desde el Sur que nos ayuden a comprender estos fenómenos por su originalidad, heterogeneidad y su propia forma de acción, basándose no sólo en la sistematización que emerge de la práctica social, sino en el conocimiento que es co-construido en un diálogo entre la academia y el saber popular” (Roitman, 2021, p. 65) respetando la ecología de saberes del sur y tomando con distancia a las categorías importadas desde el Norte.

Además, la veloz actualización de estas “prácticas sociales de supervivencia y de reproducción ampliada de la vida” (Roitman, 2021, p. 66), modificadas por los marcos institucionales y políticos en el que se desenvuelven, requieren de una atención constante para su comprensión y aprendizaje, siendo que sus tiempos difieren de la reflexión científica y académica.

En este sentido, diversos autores acuerdan en destacar que existen dos escuelas de referencia para conceptualizar a la Economía Social y Solidaria, por un lado, la escuela europea, y por otro, la escuela latinoamericana.

En relación a la primer escuela, es necesario destacar que frente a las consecuencias de la Revolución Industrial y la consolidación del capitalismo en Europa, a mediados del siglo XIX, se produjeron grandes cambios estructurales que repercutieron en el nivel y en la calidad de vida de la población (Aguilar, 2020; Roitman, 2016). En ese marco, se fueron configurando los nuevos Estados Nación que no respondían a la totalidad de las necesidades sociales, por lo que surgieron creativas alternativas de organización colectiva que dieron origen a la escuela europea de Economía Social.

De acuerdo a Aguilar (2021) se han conformado dos visiones sobre la economía social en esta escuela: la jurídica- institucional y la normativa. La primera tiene que ver con las formas legales en las que la economía social y solidaria se presenta, es decir, cooperativas, mutuales y asociaciones. Y la segunda contiene, no sólo el plano legal, sino también los principios y valores éticos que dicha economía personifica. El Roberto (2016) nos indica que en esta escuela de pensamiento se delimita a la economía social “como el conjunto de empresas y organizaciones no incluidas en los sectores de la economía pública o de la empresa privada capitalista y orientadas en los siguientes principios”:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital
- Adhesión voluntaria y abierta
- Control democrático por sus miembros
- Conjunción de los intereses de los miembros y del interés general
- Defensa y aplicación de los principios de la solidaridad y responsabilidad
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de los objetivos a favor del desarrollo sostenible, la mejora de los servicios a los miembros y del interés general

Los principales actores de la Economía Social y Solidaria para esta escuela serían: Cooperativas, Mutuales, Fundaciones sin fines de lucro, Asociaciones con finalidad socio-productiva.

Tanto Gabriela Aguilar, como Roberto Roitman, recuperan las nociones de Defourny para representar a esta escuela, siendo que se refiere a la economía social desde un enfoque jurídico-institucional, centrando el análisis en cooperativas, mutuales y asociaciones legalmente constituidas, asimilándolas al “tercer sector”, es decir, un sector

socio-económico complementario a la economía de mercado y al Estado. Según esta mirada nortea la economía social se encargaría de las actividades que el capital no considera redituables y que el Estado ha abandonado por diferentes motivos.

Asimismo, el economista mendocino, Roitman coincide con Emanuel Jurado (2018), al exponer que esta corriente se encuentra bajo la influencia del “Centre Internacioanl de Recherches et d’ Information sur la Economie Publique, Sociale et Coopérative” (CIRIEC), quien divide a los actores de la economía social y solidaria en dos tipos, los productores de mercado y los productores de no mercado, aunque tienen un objetivo en común, el de satisfacer las necesidades de las personas por sobre la acumulación del capital.

Los productores de mercado se caracterizan por ser empresas en las que se da la doble condición de socio-usuario (o consumidor), su producción es destinada a la venta en el mercado a precios significativos, y pueden distribuir beneficios o excedentes entre los socios, de acuerdo a las actividades que realizan. Se destacan como sus principales actores a las Sociedades no financieras, Cooperativas, Mutuas y mutualidades, Grupos empresariales (con el fin de mejorar el desarrollo de sus objetivos al servicio de los socios de base), Sociedades laborales, Empresas de inserción y centros especiales de empleo, entre otros.

En tanto que los productores de no mercado son aquellos cuya producción se suministra gratuitamente o a precios poco significativos. Conforman este sector las Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (ISFLSH), Asociaciones de acción social (de beneficencia, de ayuda, de asistencia), Fundaciones de acción social, Sindicatos, Partidos políticos, Clubes sociales, culturales, deportivos.

Por tanto, para esta escuela la economía social y solidaria estaría compuesta por actividades económicas ejercidas por sociedades, especialmente, cooperativas, mutuales y asociaciones, cuya ética traduce los siguientes principios:

- Finalidad de servicio (a los miembros o a la colectiva) más que de beneficio
- Autonomía de gestión
- Procesos de decisión democrática
- Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios

Gabriela Aguilar (2021) destaca que esta escuela concibe a la economía social como un “tercer sector” donde se entrecruza lo público estatal con lo privado lucrativo o de mercado, de esta manera en esta corriente la economía social y solidaria se encontraría dentro de la economía capitalista y no como una corriente por fuera de la misma.

Desde el sur, encontramos a la escuela latinoamericana que surge en los 80’s como alternativa a la tradicional escuela europea. Aquí la economía social incorpora una fuerte crítica a la economía neoclásica y, principalmente, a la economía neoliberal, a la vez que integra la perspectiva de los inmigrantes europeos con las culturales y problemáticas socioeconómicas locales generando una conceptualización de prácticas sociales que responden a nuestra realidad e historia económica y social.

La complejidad de América Latina, ha llevado a una “ecología de saberes” definiendo a la economía social, solidaria y popular de forma tal que en cada país ha tomado características propias. Por su parte, Emanuel Jurado (2018) coincide con Roitman y Aguilar, al indicar que los enfoques contemporáneos conocidos bajo el rótulo de nueva economía social, nuevo cooperativismo o economía solidaria, son representados “desde el norte” por la renovación francesa de la mano de Laville, y “desde el sur”, por la economía popular en Venezuela con Bastidas-Delgado y Richer; economía del trabajo en Argentina con Coraggio como principal exponente; economía solidaria en Brasil con Paul Singer, y economía de solidaridad en Chile a través de Razetto.

Roitman (2016) hace un recorrido por la región indicando que en México surge como respuesta a la crisis del capitalismo y es considerada de la misma manera que la economía capitalista y la pública. De esta manera el “tercer sector”, es muchas veces entendido como sinónimo de economía social o sector social de la economía. La economía social y solidaria sería el conjunto de mecanismos sociales impulsados desde la sociedad civil y que adoptan formas contractuales para intentar resolver las brechas entre las aspiraciones y necesidades no satisfechas, por una parte, y las reglas económicas institucionalizadas que prevalecen en una sociedad, por la otra, sobre la base de los principios de democracia, propiedad y patrimonio colectivo, solidaridad, autonomía, ciudadanía.

En Brasil, podemos ver que la “otra economía” se plantea el desafío de reafirmar la importancia fundamental del trabajo para los individuos y para la sociedad por lo que este

esfuerzo colectivo es denominado por varios nombres o conceptos: socioeconomía solidaria, economía popular solidaria, economía del trabajo, empresas autogestionarias, nuevo cooperativismo, inversión ética, empresa social, redes de consumo solidario y entre otros. Esto se refuerza con la mirada de Paul Singer asimila la economía social a la solidaria, siendo las organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, entre otros que se caracterizan por la solidaridad entre sus miembros, la autogestión y la solidaridad con los/as trabajadores/as en general (Jurado, 2018).

En Venezuela la economía social (Aguilar, 2020; Jurado, 2018; Roitman, 2016) está relacionada con las prácticas de democracia participativa y protagónica que coloque a las personas y su ambiente el centro de la actividad territorial. En Chile, se destaca la obra de Luis Razetto, pionero en estudiar las prácticas asociativas desde el sur desde 1980. Sin embargo, recién en los noventa su obra “Los Caminos de la Economía de Solidaridad” se destaca la multiplicidad de formas y manifestaciones prácticas en América Latina, bajo las etiquetas de economía popular, participación social y autogestión entre otras, convergiendo todas para dar a luz a una racionalidad económica diferente de la lógica del capital. Razetto es muy conocido por su concepto de “*factor c*”, es decir, un factor que se agrega a la función de producción de la teoría económica hegemónica, implicando una combinación de prácticas que envuelven la cooperación, el trabajo colectivo comunitario y la coordinación grupal. De esta manera, el factor “*c*” actúa junto a los demás factores de la producción aumentando la eficiencia conjunta de las organizaciones.

En Argentina, siguiendo el análisis de Aguilar (2021) y Jurado (2018), destacan como uno de los principales referentes a José Luis Coraggio. Este economista expone que la conformación de la escuela latinoamericana toma como herencia a los/as autores/as europeos/as, a la vez que toma las tradiciones y prácticas de los pueblos originarios y de los conocimientos ancestrales transmitidos por los movimientos campesino e indígenas, fundamentados en el “Buen Vivir”. Además, junto con Susana Hintze, van a revalorizar a la economía social como una economía del trabajo (Viveret et al., 2016).

Desde Mendoza, Roberto Roitman (2016, 2021) indica que en la región los conceptos de economía social, economía solidaria y/o economía popular se utilizan casi indistintamente, destacando como aspectos esenciales para reconocer los/as actores que componen este sector a la primacía de la persona sobre el capital; y un modo de gestión

democrática, para el caso de las organizaciones. Asimismo, considera que los emprendedores individuales son actores de este sector en tanto su actividad esté realizada en forma asociada, tanto en la producción, en la comercialización, en el financiamiento y/o en el consumo.

Gabriela Aguilar nos propone que esta corriente latinoamericana de pensamiento al no focalizar en las formas de organización clásicas, como cooperativas o mutuales, permite abordar procesos más amplios e integrales integrando prácticas provenientes de espacios populares y territoriales. De esta manera, coincide con Roitman (2016) en que la economía social con enfoque latinoamericano permite abordar expresiones productivas de bienes y servicios que se rigen por el principio fundante de asegurar la mejora en la calidad de vida de las sociedades, contraponiéndose a los objetivos hegemónicos del sistema capitalista que privilegia el lucro, la competencia y la obtención de la máxima tasa de ganancia individual.

Como se venía mencionando, la obra “Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital” de José Luis Coraggio (2011), permite comprender su al proponer el término de economía social para para contraponerlo a las vertientes de la Economía sin adjetivación, o “a secas” y la Economía Política. Lo que le da pie para superar el contrapunto entre una economía regulada estrictamente por el mercado capitalista o un Estado centralizador, destacando el anclaje de su propuesta en la sociedad y la cultura, y proponiéndola como una economía de transición hacia “otra economía”. De acuerdo a las palabras del autor:

Para esta visión, el desarrollo de la vida de las personas y comunidades es favorecido por la acción colectiva en ámbitos locales, donde los conflictos de intereses y la competencia pueden ser regulados de manera más transparente en el seno de la sociedad, donde las relaciones interpersonales fraternales puedan afianzarse sobre vínculos productivos y reproductivos de cooperación, generando asociaciones libres de trabajadores antes que empresas en las que el trabajo es subordinado al capital autoritario por la necesidad de obtener un salario para sobrevivir. Lo local, lo cotidiano permitirían superar la alienación que implica la concentración de poder en el Estado nacional (Coraggio, 2011, p. 46).

De tal manera, se refiere a que la economía es social porque produce sociedad y además de utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Asimismo, la economía social vuelve a unir producción y reproducción, ya que produce para satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades legítimas de la sociedad; pero para ser socialmente eficiente no le alcanza con sostener relaciones de producción y reproducción ampliada de la vida.

Corragio avanza en su análisis al dividir el campo económico en tres esferas relacionadas desigualmente: economía capitalista (dominante), economía pública y economía popular, introduciendo una dimensión más al conjunto de términos de las economías. La economía popular, para este autor, está integrada por las unidades domésticas que al usar su fuerza de trabajo, desarrollan diversas actividades económicas, ya sea de manera dependiente o independiente del capital, para alcanzar su subsistencia.

Estos actores deben incrementar las acciones solidarias tanto dentro de las unidades domésticas, como hacia afuera, promoviendo la asociación y la articulación entre sus miembros para poder construir un sector de economía social como transición hacia una economía del trabajo (Aguilar, 2020; Corragio, 2011). Justamente este último concepto lo destaca como orientador de la práctica, donde los trabajadores se organizarían de manera colectiva y autogestiva para la reproducción de su vida reflejando un proyecto político de mayor alcance.

Dentro de la perspectiva latinoamericana y nacional, se menciona a Rodolfo Pastore y Bárbara Altschuler (2015) quienes consideran que la economía social y solidaria constituye “un campo multidimensional (económico, simbólico y sociopolítico) de interacción y organización humana en torno a la reproducción de la vida”. Como mencionan otros/as autores/as, la economía social integra una variedad de iniciativas socioeconómicas, emprendimientos y organizaciones que a la vez coexisten con diversas formas de designar y entender este proceso generando un “campo dinámico de significaciones y acciones sociales” que se mantiene con constante co-construcción.

Por tanto, para Pastore y Altschuler, la economía social y solidaria designa tres dimensiones interrelacionadas:

- a) Dimensión de trayectorias empíricas: centrada en las experiencias históricas de esa otra forma de hacer economía, mejorando la calidad de vida de una comunidad o de la población en general, uniendo la finalidad social de reproducción de la vida con dinámicas de gestión asociativa, democrática y solidaria.
- b) Dimensión simbólica: hace referencia a las formas de concebir y/o conceptualizar a las prácticas que surgen en la interacción económica, con especial atención a las condiciones de reproducción de la vida. Constituye un marco conceptual que ofrece nuevas formas de comprender las prácticas económicas y sociales que hacen a la reproducción material de la vida.
- c) Dimensión político-organizativa: hace referencia a instancia de disputa por modelos de sociedad que se debaten entre “la adaptación a las lógicas hegemónicas de funcionamiento económico y la capacidad para transformar dichas reglas en pos de profundizar la democracia y la solidaridad sistémicas” (Pastore & Altschuler, 2015). Aquí destacan que la economía social y solidaria, en esta dimensión, se destaca por priorizar las formas de organización autogestivas, asociativas y democráticas, con arraigo en los territorios donde se desarrollan. Asimismo, destacan que esta característica común no solo se da en el interior de las unidades productivas, sino también entre ellas a partir del desarrollo de redes, asociaciones, federaciones, confederaciones, etcétera.

Finalmente, retomamos a Roitman (2016) quien sintetiza el análisis al indicar que existen concepciones tradicionales de la economía social y solidaria que acuerdan en reconocer que en las sociedades modernas coexisten tres subsistemas que permite a las personas, organizadas en comunidad, de proveerse de los bienes y servicios necesarios para producir y reproducir su vida.

En primer lugar, destaca al subsistema de la economía mercado, que posee una lógica basada en la maximización del lucro y la acumulación de capital. En segundo lugar, el subsistema público o político donde el Estado provee bienes públicos o privados, cuya lógica es la acumulación de poder político y acrecentamiento de la legitimidad; y finalmente, el subsistema de la Economía Social y Solidaria que “enfatisa en la primacía en las personas sobre el capital, no responde a las lógicas anteriores sino que desarrolla prácticas que a la vez que tienden a satisfacer las necesidades individuales y colectivas, promueven

principios y valores ligados a la construcción de una sociedad mejor” (Roitman, 2016, p. 46).

Este autor, nos permite no indica que dentro de esta definición son comprendidas las actividades asociativas, emprendimientos y movimientos sociales, orientados a la producción, comercialización, financiación y/o consumo de bienes y servicios, que reconocen como eje fundamental la cooperación, la solidaridad y el respeto por el medio ambiente, con gestión democrática y primacía de las personas sobre el capital.

De esta manera, Roitman exprese que las principales características de la economía social y solidaria son:

- La defensa de la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital.
- La gestión autónoma y democrática.
- La adopción de formas asociativas (estén o no legalmente formalizadas).
- La adhesión voluntaria y no excluyente.
- Son no lucrativas, es decir, se priorizan las personas y el trabajo sobre el capital en el reparto de excedentes.

En correspondencia con los criterios adoptados, se incluyen dentro de la economía social los siguientes actores/entidades: Cooperativas, Mutuales, Micro emprendimientos asociados vía financiación, Red de comercio justo y consumo responsable, Empresas recuperadas, Agricultura familiar, Organizaciones de la Sociedad Civil, Voluntariado.

Foro de Economía Social de Mendoza y la Ley 8.435

Una mención especial para definir qué es la Economía Social y Solidaria con mirada desde el sur y específicamente desde Mendoza, es considerar al Foro de Economía Social y la Ley Provincial 8.435 de Economía Social.

El Foro de Economía Social es un espacio público mixto (Estado y Organizaciones Sociales) que busca generar políticas públicas relacionadas con la Economía Social. Entre los objetivos del espacio encontramos:

- Promover a los emprendedores, productores, cooperativas de trabajadores y consumidores de la Economía Social.
- Fortalecer a las Organizaciones Sociales y áreas del Estado que promueven la Economía Social.
- Capacitar a los distintos actores vinculados a la Economía Social.
- Difundir las prácticas y propuestas de la Economía Social.
- Acompañar estrategias de comercialización en el marco de la Economía Social.
- Promover el debate en torno a la sanción de un marco legal para la economía social (municipal, provincial y nacional).

Con el objeto de contar con una política provincial de Economía Social asociada con el Desarrollo Territorial, se puso en marcha un proceso de foros regionales con el propósito de involucrar y articular con los estados municipales.

Desde fines de 2009 distintos sectores vinculados a la Economía Social de la provincia de Mendoza, transitaron(mos) un proceso de articulación intersectorial, denominado Foro de Economía Social de Mendoza. Como punto de partida se consensuó un documento base “Hacia una política provincial de Economía Social” en el que se planteaba un Plan Estratégico para los próximos 10 años. En el marco de dicho plan el espacio se propuso encarar la revisión y construcción de una legislación integrada (Ley Provincial de Promoción de la Economía Social), que reconociese, proteja e impulse a los sujetos, actores sociales y gubernamentales de la Economía Social en Mendoza.

La ley 8.435 se promulgó en 2012, gracias a un proceso de sistematización conceptual que realizó el Centro de Estudios de Economía Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo, en su artículo segundo se estableció a la Economía Social y Solidaria como el “conjunto de recursos y actividades, y grupos, instituciones y organizaciones, que operan según principios de solidaridad, cooperación y autoridad legítima, en la incorporación y disposición de recursos para la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo digno y responsable; cuyo sentido no es el lucro sin límites sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias y comunidades, y del medio ambiente; para lograr una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria” (Dirección de Economía Social

y Asociatividad, 2016). Se observa de esta definición, las principales categorías que se estuvieron detallando según Roitman (2016) en los párrafos anteriores.

Asimismo, en el artículo tercero se plantea como sujetos de la Economía Social y Solidaria a quienes “poseen una gestión democrática y participativa, una organización económicamente equitativa, con justa distribución de los recursos, ingresos y beneficios; y realizan actividades que no sólo incluyen la producción, consumo o venta de bienes y servicios sino también la humanización de las relaciones sociales” ampliando el espectro de actores más allá de la concepción tradicional de cooperativista y mutualistas.

Es importante destacar el carácter movimentista de la ley y el Foro de Economía Social, han permitido reflexionar sobre la definición de qué y quiénes hacen a la economía social y solidaria desde el sur y al oeste de Argentina, siendo que durante el 2022 se llevó a cabo un proceso de actualización de la ley a fin de integrar las nuevas demandas, necesidades y actores de la economía social. De esta manera, movimientos sociales como la economía popular, movimiento feminista o socioambientales, permitieron establecer una nueva definición.

Por tanto, en el proyecto de modificación de ley se establece el artículo segundo que se entiende por Economía Social, Solidaria y Popular al “conjunto de prácticas de producción, comercialización, distribución, financiamiento y consumo digno y responsable que operan según principios de solidaridad, cooperación y autoridad legítima; cuyo sentido no es el lucro sin límites, sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, trabajadoras, sus familias, comunidades y del ambiente; para lograr una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria” (*Propuesta de modificación de Ley 8435 de Promoción de la Economía Social, Solidaria y Popular de Mendoza, 2022*).

Asimismo, avanza para dejar atrás el concepto de “sujetos” para pensar como trabajadores y trabajadoras del sector en tanto que “aportan principalmente su fuerza de trabajo, resultando los ingresos provenientes de estas actividades sostén fundamental de los individuos y/o grupos; realizan prácticas económicas autogestionadas para su subsistencia y reproducción de la vida, para acceder a derechos que garanticen una vida digna y su condición de ciudadanía, y mediante su trabajo construyen redes en los territorios.”

En la propuesta de modificación de la ley, su artículo tercero establece que son “trabajadores y trabajadoras de la Economía Social, Solidaria y Popular quienes aportando su fuerza de trabajo realizan actividades que no sólo incluyen la producción, consumo o venta de bienes, servicios, cuidados y otros frutos del trabajo, sino también la humanización de las relaciones sociales y económicas; poseen una gestión democrática y participativa, una organización económicamente equitativa, con justa distribución de los recursos, ingresos y beneficios en la organización colectiva del trabajo.” Finalmente, se presentan como trabajadores y trabajadoras de la economía social a:

- **Personas jurídicas:** Cooperativas, Mutuales, Asociaciones Civiles, Organizaciones Vecinales, Organizaciones de Microcrédito, Organizaciones Campesinas, Organizaciones de Agricultura Familiar, Recuperadores Urbanos, Empresas Recuperadas, Comercializadoras Solidarias, Organizaciones Solidarias, Organizaciones Indígenas, Comunidades de Pueblos Originarios y Medios de Comunicación Comunitarios sin fines de lucro
- **Grupos asociativos legitimados:** Movimientos Sociales, Ferias Populares, Clubes del Trueque, Centros de Estudios e Investigaciones, Redes de Comercio Justo, Unidades Productivas Unifamiliares o Multifamiliares Urbanas o Campesinas.
- Los comprendidos en la Ley N°27.345, a saber sin excepción, aquellos trabajadores y trabajadoras que se constituyan bajo la figura de **Unidades de Trabajo Asociativo, Productivo y Socio-comunitario (UTAPS)**, conformadas por al menos tres trabajadores y/o trabajadoras de la economía popular, y los que de manera individual realicen actividades, en alguna de las ramas y subramas reconocidas en el Registro Nacional de Trabajadores de la Economía Popular (ReNaTEP), cuyo método organizativo de la fuerza de trabajo esté basado en criterios de autonomía, asociatividad y cooperativos, solidarios, equitativos y con perspectiva de género y en discapacidad.

Incubadoras de la economía social, solidaria y popular

La III Conferencia Regional de Educación Superior del 2018 planteaba que el conocimiento es un derecho humano, un bien común, lo indica en su declaración final:

“Estas nuevas rutas demandan romper con la matriz de pensamiento (neo)colonial, (neo)dependiente, antropocéntrico, racista y patriarcal que impera aún en nuestras sociedades. Solo si el aprendizaje de lo conocido y la generación de nuevos conocimientos se reconcilian, si la teoría y la práctica van de la mano, el conocimiento apuntalará la justicia social. Para entender la dimensión del cambio que requiere la matriz epistémica debemos remitirnos a la gestión de la ciencia y los conocimientos en el sistema de acumulación vigente en el mundo. Esta gestión se basa en la construcción de un pensamiento hegemónico, en el cual la función exclusiva de la ciencia es la acumulación de capital a través de la producción de innovación tecnológica patentada solo con fines mercantiles. Romper esa lógica implica reconocer los conocimientos como derechos humanos universales y derechos colectivos de los pueblos, como bienes públicos sociales y comunes para la soberanía, buen vivir y emancipación de nuestras sociedades, y para la construcción de la integración latinoamericana y caribeña. En otras palabras, debemos reconocer que el conocimiento es producto del acervo intelectual y experimental de la humanidad, siendo por tanto un bien común, y por regla general de dominio público” (CRES, 2018).

De allí que entendemos, conforme a lo abordado en capítulos anteriores, que el sistema capitalista mundial ha sentado como modelo de incubación y emprendimientos los que se basan en la innovación tecnológica denominados “startups” (Herzfeld, 2017); tomando como ejemplo lo acontecido en Estados Unidos, específicamente en la Universidad de Stanford que en 1950 creó el primer parque tecnológico para transferir la tecnología desarrollada en la Universidad a las empresas.

En la búsqueda constante de nuevas soluciones y generación de iniciativas intrínseca en el modelo capitalista, ha llevado a pensar y estudiar los procesos de innovación en el hacer emprendedor como hemos venido analizando. Desde Schumpeter, la teoría económica de la innovación ha otorgado al emprendedor individual y la empresa capitalista el papel central como motor de los procesos de innovación jugando así un rol fundamental en el desarrollo económico, entendido por aquel entonces, como el crecimiento estricto del PBI de los países (Roitman, 2017). Esta perspectiva teórica dominante tuvo su correlato en diversos programas, proyectos e instrumentos de política de Ciencia,

Tecnología e Innovación, impulsados fundamentalmente por organismos multilaterales⁵ (Herzfeld, 2017).

Este enfoque, predominantemente norteamericano, propuesto por la economía del cambio tecnológico y la economía evolucionista (Freeman, 1987; Schumpeter, 1928, 1947); considera al cambio tecnológico como la forma implementada por las empresas y emprendedores en una nueva fase del capitalismo, en la cual ya no se compite sólo vía precios, sino también en una “carrera” del cambio tecnológico, donde lo que cuenta, es no quedar “rezagada”.

Por tanto, se considera que cuanto más competitivo es el entorno en el cual se desenvuelven las empresas, mayor es el incentivo a innovar por parte de las mismas. Esto se debe a que procuran su supervivencia mediante la acumulación de capital, producto de la obtención de ganancias crecientes y, por lo tanto, la innovación es propia de un sistema en el que la competencia rige las reglas sociales de convivencia de las firmas (Thomas et al., 2014).

Si bien, desde esta perspectiva, se ha reconocido y estudiado el rol de diversos tipos de actores intervinientes en el proceso de innovación, se resalta a las Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica o Incubadora en Innovación Tecnológica manteniendo la centralidad de las empresas capitalistas como los actores innovadores.

Por tanto, en términos generales, pueden identificarse tres grandes tipos de incubadoras (Altschuler et al., 2020): incubadoras de empresas, incubadoras tecnológicas e incubadoras sociales. De acuerdo a lo analizado, podemos ver que las dos primeras se encuentran muy vinculadas entre sí por su origen, Estados Unidos y Europa, y por sus perspectivas, orientadas a la innovación tecnológica y la sostenibilidad imperantemente económica de las empresas y/o el desarrollo de regiones postergadas o en crisis; en tanto que las incubadoras sociales surgen en el contexto latinoamericano, como respuesta a la crisis económica y social, la pobreza y la exclusión socio-laboral.

⁵ OCDE, BID, entre otros organismos multilaterales.

Ahora bien, como se destacó en los apartados anteriores, se entiende que las razones para la creación de incubadoras aglutinan diferentes motivos, expectativas e intereses según los distintos agentes sociales relacionados a un emprendimiento común, éstos son universidades, institutos de investigación, empresarios, actores financieros, agencias de desarrollo y autoridades de los gobiernos nacional, regional y/o local, es decir, el “ecosistema emprendedor”.

Sin embargo, debido al resultado que han arrojado el proceso de globalización y las reformas neoliberales experimentadas desde fines del siglo XX, tanto en los países desarrollados como en Latinoamérica se observa un cambio en el paradigma vigente de la innovación, hacia una concepción más amplia (Altschuler & Muñoz Cancela, 2015; Pastore, 2019). Esta perspectiva reconoce otros actores (aparte de la tradicional empresa capitalista) como gobiernos; empresas de la economía social, solidaria y popular; ONGs como actores innovadores capaces de orientar la innovación hacia procesos que mejoren la calidad de vida de los sectores de la población excluidos de distintas maneras, impulsando así un desarrollo más inclusivo.

De esta manera la idea de “incubación social” surge de la concepción de “transferencia tecnológica”, inspirada en incubadoras de empresas tradicionales, pero orientada a emprendimientos populares cooperativos. Altschuler y Peletay (2019) indican que el surgimiento de las incubadoras sociales como una alternativa de combate a la pobreza, ante los bajos índices de crecimiento económico y de empleo de las poblaciones tanto rurales como en zonas urbanas marginadas.

Esta consideración abre los debates académicos sobre Ciencia Tecnología e Innovación, adoptando distintos nombres, entre los cuales pueden destacarse en el ámbito latinoamericano la “innovación social”, “Tecnologías Sociales” o “Tecnologías para la inclusión Social”, todos ellos enfoques que abordan desde distintas perspectivas un problema semejante (Deux Marzi & Vannini, 2016; Herzfeld, 2017)

En Europa y América Latina han surgido un fuerte proceso de fortalecimiento de procesos asociativos e innovación social institucionalizado a través de Incubadoras en el marco de la ESSyP. Este enfoque parte del entendido de que los emprendimientos asociativos abarcan las iniciativas gestadas por un grupo encaminadas al desarrollo de una

actividad de producción o servicios que tenga un impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los miembros del grupo gestor y de la comunidad en la cual ésta se gesta. Son empresas centradas en el trabajo, creadas por un colectivo con necesidades o motivaciones comunes que comparte la visión de proyecto que ha decidido desarrollar con el fin de superar dichas necesidades.

Diversas universidades de América Latina han ido desarrollando alianzas con los movimientos y actores vinculados a la economía social, solidaria y popular con el objeto de fortalecer el desarrollo socioeconómico territorial con estrategias que respondan simultáneamente a problemáticas sociales, económicas y ambientales; en este sentido Pastore (2019) indica que se ha abierto una reflexión y debate sobre la vinculación universitaria con el campo de la ESSyP, considerando específicamente el aporte de la extensión universitaria y la incubación social.

En términos de la “gerencia” o “gestión” de la empresa, son organizaciones horizontales de una gerencia participativa y democrática en las cuales cada socio tiene el mismo poder decisorial independientemente del capital aportado y en la cual los beneficios se reparten equitativamente. Además, operan con parámetros ambientales y de consumo ético y responsable (Aponte & Correa, 2012).

La Economía Social y Solidaria ha permitido generar emprendimientos que se rigen por valores de carácter colectivo y social como la autogestión, la democracia, el trabajo en red, la cooperación, la gobernanza colectiva o la innovación social y que busca relaciones de producción, distribución, consumo y financiación alternativas que requieren de estructuras de acompañamiento y apoyo específicas que se adapten a las necesidades de los/as emprendedores/as. Esta realidad hace necesarias incubadoras concretas de Economía Social y Solidaria que ajusten sus programas de formación, acompañamiento, etc. a las realidades de los proyectos e iniciativas de carácter social y solidario (Alvear Morón et al., 2016).

Este enfoque tiene su inicio histórico en Brasil, que cuenta con una extensa trayectoria de incubación a través de las Incubadoras Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP). Siguiendo el estudio de Antonio Cruz (2011) la a primera incubadora de emprendimientos económicos solidarios nació en 1996, en la Universidad Federal de Río

de Janeiro (UFRJ). Allí se definió como una unidad académica interdisciplinaria de enseñanza, investigación y extensión, cuyo objetivo es “integrar el medio universitario a los grupos de trabajadores/as que intentan emprender económicamente de forma colectiva - solidaria y autosuficiente-, como una manera de apoyar la formación y consolidación de los emprendimientos y al mismo tiempo transformar la universidad como institución” (Cruz et al., 2011). Las ITCP llevan a cabo procesos profundos de intercambio de conocimientos prácticos y teóricos, así como también de construcción compartida de nuevos conocimientos, por parte de la incubadora y de los grupos de trabajadores asociados, conformando los que Sousa Santos (2003) plantea como “ecología de saberes”.

Las ITCPs en Brasil como experiencia fundacional

Para entender qué son las ITCP, el investigador-accionista Antonio Cruz nos lleva por un recorrido de la historia de Brasil, donde expone que la década del 1980 en Brasil fue una época de economía estancada y de movimientos sociales en ascenso, donde fue ganado espacio la izquierda brasileña, construyendo un partido socialista democrático, el Partido de los Trabajadores (PT), una central sindical de izquierda, la Central Única de los Trabajadores (CUT), y también otros movimientos populares, como el Movimiento de los Trabajadores Sin Tierra (MST) y los primeros pasos electorales Luiz Inácio Lula da Silva.

Durante esta década el movimiento de las incubadoras de empresas comienza a dar sus primeros pasos con el apoyo del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico y las Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP) y la Organización de los Estados Americanos (OEA), teniendo como objetivo el desarrollo de Incubadoras y Parques Tecnológicos en el País bajo los modelos norteamericanos, donde se ponía a las universidades como “agente inductor” y movilizador del sector privado, enfatizando la necesidad de la creación de instancias formales, distintas en escala y funcionamiento de las propuestas vincucionistas, favorables a la innovación y a la interacción entre las universidades y el sector productivo.

Se fueron desarrollando los dispositivos como los polos y parques tecnológicos, las incubadoras de empresas y las oficinas de transferencia de tecnología y registro de

patentes siempre siguiendo un modelo dominante de innovación e incubación (de Azevedo et al., 2005).

Continua Cruz (2004, 2011) mencionando que, en la década de 1990, los sectores económicamente dominantes reaccionaron políticamente frente al avance de la izquierda liberando los mercados; privatizando empresas públicas; recortando presupuesto público; reestructurando la industria y la agricultura de forma tal que el desempleo creció rápidamente, junto con el mercado de trabajo informal y la precariedad e inestabilidad de los empleos. En este marco los movimientos sociales se fragmentaron, así también las organizaciones de los/as trabajadores/as.

Como se presentó anteriormente, este fue el contexto histórico que dio a luz a la “economía solidaria” (Cruz, 2004; Rolim Laricchia & Addor, 2018) en Brasil, siendo empezaron a surgir grupos de trabajadores organizados espontáneamente para salir del desempleo por otros medios, contando con el apoyo de alguna iglesia, sindicato u ONG; formaron grupos de trabajo, asociaciones, cooperativas; las empresas en quiebra eran “recuperadas” por sus operarios y empleados, trabajadores autónomos se reunían para producir conjuntamente.

Asimismo, las universidades brasileñas que tienen una larga historia articulación con las luchas sociales de los sectores populares, eran cuestionadas frente al avance de la pobreza. Se planteaba como el conocimiento no era capaz de generar herramientas sociales eficaces contra el hambre y la miseria social. Este fue el océano donde surgieron las islas llamadas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP).

La primera ITCP surgió en la de la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ), tomó sus bases en el desafío planteado por el Comité de Entidades Públicas de Combate al Hambre y por la Vida (COEP), consistió en un grupo de profesores/as y estudiantes que tomaron contacto con comunidades de las favelas (bairros marginales de la ciudad) interesadas en la formación de cooperativas de trabajo (Cruz et al., 2011; de Azevedo et al., 2005).

La propuesta inicial partía de la concepción de “transferencia de tecnología”, es decir, que pusiera a disposición los conocimientos y recursos acumulados en la universidad

pública para generar, a través del apoyo a la formación y desarrollo de empresas solidarias autogestionarias, alternativas de trabajo, renta y ciudadanía para individuos y colectivos en situación de vulnerabilidad social y económica (Ribeiro Pereira et al., 2019). Un movimiento inspirado en incubadoras de empresas de base tecnológica (de modelos norteamericanos previamente mencionados en el presente trabajo), pero ahora orientada a emprendimientos populares cooperativos. Recibió financiamiento de la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP), órgano del Ministerio de Ciencia y Tecnología del Gobierno Federal de Brasil y garantizaba recursos y medidas para difusión de su metodología.

Durante todo el período de estructuración del proyecto ITCP/UFRJ algunas universidades y gobiernos buscaron a la incubadora y a las fuentes de fomento para intentar construir proyectos similares, generando experiencias de incubación en otras universidades, comenzaron a organizar sus propias ITCPs. A finales del año 1998 se creó la Red de ITCP, entonces con ocho incubadoras. Al año siguiente, la Red fue invitada a formar parte de una red más amplia, la Red Inter-universitaria de Estudios e Investigaciones sobre el Trabajo (Red Unitrabalho), constituyéndose como su “Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares de la Unitrabalho -Red de ITCPs” (Alvear Morón et al., 2016; Cruz et al., 2011).

Dentro de este recorrido histórico se destaca el surgimiento del Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares del Gobierno Federal (PRONINC), como así también el año 2002 que implicó un cambio coyuntural de gran importancia, siendo que Lula da Silva, después de tres elecciones, fue electo presidente de la República (Rolim Laricchia & Addor, 2018).

El PRONINC se creó con la finalidad de fortalecer a los grupos universitario que lleva a cabo los proceso de incubación y formación para los “emprendimientos económicos solidarios”, específicamente este programa promueve la autogestión, la construcción de un marco conceptual y metodológico sobre los procesos de incubación y pos-incubación, la articulación e integración de políticas públicas para el desarrollo local, formación para docentes universitarios y de instituciones de educación superior en “economía solidaria”.

La “economía solidaria” (Viveret et al., 2016) había crecido ampliamente durante la década anterior y muchos gobiernos locales y estatales habían desarrollado programas

de políticas públicas en su apoyo. En este contexto que se creó en 2003, en el ámbito del Ministerio del Trabajo, la Secretaría Nacional de Economía Solidaria (SENAES), bajo la dirección, del economista y teórico de la economía solidaria, Paul Singer.

Las universidades toman un rol más activo por medio de la extensión “objetivando el desarrollo local y nacional, a través de las incubadoras de empresas, volcadas para un público que demanda el uso de tecnología de punta, y de las incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, volcadas para el público demandante de formas alternativas del uso de tecnologías” (de Azevedo et al., 2005, p. 4). Aquí empezamos a observar el quiebre que implica la “economía solidaria” para los sistemas de innovación e incubación de empresas, en contraposición a la perspectiva individualista impuesta por el sistema capitalista, permitiendo la realización de prácticas democráticas, participativas, cooperativas y solidarias.

Desde la creación de la primera Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), en la UFRJ, este movimiento fue creciendo y mutando según los trabajos de docentes, estudiantes, técnicos, activistas y trabajadores; que han ido acordando algunos principios teóricos y metodológicos desde una diversidad de perspectivas, esta construcción desde abajo resultó en una gran diversidad de perspectivas. Actualmente, mediante el diálogo con los coordinadores de incubadoras se ha llegado al concepto “Incubadoras Tecnológicas de Economía Solidaria” (Rolim Laricchia & Addor, 2018).

Nos indica Antonio Cruz (2011) que bajo el enfoque de la “economía solidaria” una incubadora es una “unidad académica”, que puede constituir un proyecto, un programa, un núcleo, un centro, o la denominación que cada universidad considere más apropiada adoptar. Normalmente, es formada al mismo tiempo por profesores, técnicos, becarios y estudiantes; con una fuerte impronta interdisciplinaria, siendo su gobernanza de forma tal que garantice la participación de todos sus miembros para la toma de decisiones.

La variedad de situaciones institucionales es muy grande, buscando garantizar un espacio social y pedagógico que articule el encuentro de dos “mundos” distantes, como indica Antonio Cruz:

“el mundo del saber científico, concentrado en las universidades, y el mundo del saber popular, de los trabajadores y de sus experiencias de vida. En cada ITCP

se produce un encuentro distinto, pues cada universidad comporta un sistema más o menos singular de relaciones con la comunidad, de estructura de poder, de correlaciones internas de fuerzas políticas y proyectos, de estructuras de trabajo, en fin, una cultura académica e institucional propia” (Cruz et al., 2011, p. 11).

Entonces, la incubación de cooperativas aparece en la intersección de dos espacios sociales: la universidad y la comunidad, en el marco de una “ecología de saberes” (Cruz, 2004; de Sousa Santos, 2018).

Los diversos autores indican que en general, las incubadoras también realizan actividades de investigación y enseñanza relacionadas con la economía solidaria y el cooperativismo, junto con cursos abiertos de extensión, materias específicas en carreras de grado y posgrado ofrecidas por sus profesores, o la incorporación de esos temas a contenidos programáticos de materias en una gran variedad de carreras.

Los principios ético-políticos de las incubadoras son acordados por la Red de ITCPs en el marco de la “economía solidaria” y el cooperativismo:

- **Autogestión** de los emprendimientos
- Defensa de una **sociedad más justa** más democrática y menos desigual
- Articulación plena entre **enseñanza, investigación y extensión**.
- Defensa del establecimiento de un compromiso efectivo de la Universidad para con los **sectores populares** en sus aspiraciones y proyectos
- Ejercicio de **autogestión en el interior de las incubadoras**, superando las jerarquías comunes entre docentes, técnicos y estudiantes;
- **Interdisciplinaridad** de los equipos que actúan en las incubadoras
- Participación activa en foros de **organización política y económica** de emprendimientos de economía solidaria.

Si bien estos los principios que unifican la Red, Antonio Cruz no destaca que no hay un acuerdo metodológico de incubación. Asimismo, se plantea como principio metodológico atender las demandas previamente organizadas de grupos con una identidad social preconfigurada, aunque todavía no estén trabajando. Por otro lado, algunas ITCPs operan en territorios específicos sensibilizando a la población hacia la economía solidaria, de allí

que algunos autores plantean que la nueva denominación de las incubadores es “Incubadoras Tecnológicas de Economía Solidaria” (ITES).

La palabra “incubadora” mantiene el principio de que su objetivo es fortalecer los grupos que aún están en proceso de estructuración, para lo cual servirán de soporte capaz de hacerlos crecer y hacerlos cada vez más autónomos e independientes para seguir su camino, reduciendo la necesidad para apoyo externo. Asimismo, este trabajo puede tener una duración variada, dependiendo del sector, la región del país y las características de la empresa (Rolim Laricchia & Addor, 2018).

La palabra “tecnológicos” consolida la idea de que estos grupos deben buscar construir herramientas, técnicas, máquinas y metodologías que sirvan para estructurar mejor sus procesos de producción, gestión, comercialización, pensando tanto en el aumento de la productividad y los ingresos, como en la mejora de las condiciones de trabajo y condiciones de vida de los involucrados. Este objetivo está en línea con el rol de la universidad de construir conocimiento y desarrollar soluciones que puedan ser útiles más allá de casos específicos.

En este sentido, se destaca la perspectiva de la “tecnología social” como estrategia generadora de herramientas para la construcción de un proceso participativo de producción de conocimiento. Esta estrategia articula los diferentes tipos de saberes -el saber académico sistematizado con el saber popular empírico- y genera soluciones adecuadas al contexto en el que se trabaja ya las características sociales, económicas y culturales de los trabajadores. Algunas incubadoras destacan en su nombre el concepto de “tecnologías sociales” e “innovación social”.

Este campo de las ITCP se ha ido consolidando como uno de los principales espacios de construcción de caminos contrahegemónicos en dos direcciones. Primero, como política de apoyo a la construcción de una nueva economía, estructurada en empresas económicas solidarias y basada en los principios de cooperación, colectividad, solidaridad, respeto al medio ambiente y autogestión. En segundo lugar, como estímulo a la creación de grupos universitarios que refuercen una visión de la universidad más integrada en la sociedad y con mayor atención a las demandas de la población brasileña,

articulando visceralmente la docencia, la investigación y la extensión (Rolim Laricchia & Addor, 2018).

Algo que se destaca en la gran mayoría de las ITCPs es que trabajan directamente con poblaciones de bajos ingresos y poca escolaridad, sobre todo con grupos de artesanos, de agricultura familiar y recuperación de residuos sólidos. Además, se incluye empresas recuperadas, pescadores artesanales, grupos de confección, encarcelados y excarcelados, usuarios del sistema público de atención a la salud mental, grupos de producción cultural y artística, asentados de reforma agraria, comunidades tradicionales, clubes de intercambio (trueque), bancos comunitarios, entre otros.

Los equipos de trabajo también presentan heterogeneidad en su conformación y roles entre docentes, estudiantes, investigadores y técnicos; donde alguno puede predominar en tareas y funciones sobre el resto.

Cruz (2011) resalta que la incubación es básicamente un “proceso pedagógico de intercambio intenso entre grupos y equipos de trabajo, que comparten proyectos, problemas y prácticas en búsqueda de soluciones. Acciones de enseñanza-aprendizaje e investigación participante están presentes siempre, así como la búsqueda de soluciones tecnológicas (no siempre encontradas) que priorizan la conservación ambiental y la relación solidaria entre los trabajadores”. Son las pedagogías participativas las que orientan los talleres y cursos, como así también la coordinación de una intervención interdisciplinaria.

Los objetivos varían en cada incubadora, sin embargo, en términos generales destacan los siguientes:

- Asesorar, producir y difundir conocimiento sobre economía solidaria
- Formar personal en el campo de la economía solidaria
- Insertar el tema de la economía solidaria en las empresas
- Incentivar la formación de redes
- Promover la formación política en la incubadora
- Contribuir a la formación de otras incubadoras.

Tomando el modelo de la incubadora inicial de este proceso, es decir la ITPC-UFRJ, se menciona (Ribeiro Pereira et al., 2019) que el proceso de incubación consiste en ofrecer

asesoría especializada para la constitución de cooperativas, buscando promover la organización popular y crear una red solidaria como respuesta al modelo de exclusión de la economía capitalista, generando alternativas de trabajo y renta y, en consecuencia, ciudadanía. Para ello es necesario un equipo diverso que incluye profesores, técnicos, estudiantes de diversas carreras y personal de apoyo.

Otro modelo de ITCP es la de Universidad Federal de Paraná (Mendes, 2019) cuyo marco teórico y metodológico consiste en la inseparabilidad de enseñanza-investigación-extensión; con las primeras bases conceptuales de la Economía Solidaria de Paul Singer; del Desarrollo Regional y con las Tecnologías Sociales. Propone una horizontalidad en los procesos colectivos para la toma de decisiones, la gestión empoderada por la comunidad como protagonista, la importancia de la articulación con las universidades y el papel de las tecnologías guiadas por el respeto a la acumulación de saberes y la cultura local.

La ITCP/UFP estudia y aplica una metodología de intervención en comunidades o territorios, utilizando técnicas para identificar actores, costumbres, políticas públicas, líderes, equipos públicos, planes de desarrollo, acciones de extensión ya realizadas y en curso, proyectos de investigación, vocación del territorio, conflictos políticos y sociales, gobierno, datos demográficos y socioeconómicos, legislación, órganos de gobierno.

El proceso de intervención consiste en trabajar sobre nueve ejes, a saber:

- Eje 1 – Identifica recursos y definir capacidades del equipo;
- Eje 2 - Define la planificación y metodología a ser utilizada en la ejecución del proyecto;
- Eje 3 - Indica el área de actuación del proyecto;
- Eje 4 - Presenta el diagnóstico de datos demográficos, económicos y sociales y la legislación existente;
- Eje 5 – Verifica proyectos de extensión e investigación en la comunidad o territorio;
- Eje 6 – Considera cuestiones sociales, liderazgos y conflictos y redes;
- Eje 7 – Mapea las instituciones y organizaciones en la comunidad o territorio;
- Eje 8 – Identifica las políticas públicas y órganos de gobierno;
- Eje 9 - Apunta a las herramientas de planificación existentes;

Cabe destacar que los autores (Cruz, 2004; Cruz et al., 2011; Rolim Laricchia & Addor, 2018; Sandro et al., 2017) recuerdan que el proceso de incubación es lento y sin tiempos prefijados, que por lo general dura de dos a tres años, destacan las siguientes etapas:

- **Preincubación:** etapa de acercamiento, donde el grupo territorial y la incubadora se reconocen mutuamente, establecen sus expectativas, y acuerdan las formas de interacción.
- **Incubación:** esta etapa combina acciones de asesoría y consultoría en diversas actividades de formación.
- **Des-incubación:** Generalmente termina estableciendo una especie de “post-incubación” donde los grupos recurren a las incubadoras para determinadas acciones, más puntuales o específicas (alguna asesoría o intervención de emergencia, por ejemplo).

Como indican otros/as autores/as (Ribeiro Pereira et al., 2019), la actual crisis económica, política y ambiental de Brasil ha incrementado la precariedad, el desempleo y el subempleo en el país, afectando especialmente a quienes viven en situaciones de vulnerabilidad económica y social. Los desafíos son numerosos e incluyen, principalmente, la dificultad para acceder a fuentes de financiamiento y la falta de políticas públicas para combatir la pobreza y combatir las desigualdades sociales. En este escenario, la innovación social y la “economía solidaria” se presentan como una alternativa viable para la generación de trabajo y renta, en ese marco, ITCP surgen como socias de emprendimientos económicos solidarios, buscando reinventarse para mantener el impulso de desarrollo de un modelo de gestión y remuneración, trabajo más igualitario y democrático, promoviendo la inclusión ciudadana, con la educación y la multiplicación del conocimiento como pilares fundamentales.

La experiencia uruguaya de la Universidad de la República (UDELAR)

En el caso de Uruguay, la UDELAR inició en el año 2006 una experiencia piloto denominada “Programa Incubadora de Emprendimientos económico-asociativos populares”, que la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) impulsó desde el Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) de la universidad.

Según lo que nos propone el investigador Gerardo Sarachu la experiencia surge de un grupo de estudiantes, docentes y egresados/as que se preguntaron: ¿Qué puede hacer la universidad para aportar a los colectivos, que buscan mediante la asociación de su esfuerzo, con el de su semejante, resolver sus necesidades y construir alternativas de trabajo asociado?” (Sarachu, 2017, p. 2)

Los principios del proceso de incubación de la UDELAR se plantearon en la concepción del intercambio de saberes, el carácter relacional de la co-construcción de conocimientos y de la elaboración colectiva de alternativas, a partir de los diversos problemas que presenta la realidad y recuperando legado freiriano.

Con esa impronta, se propusieron abordar dos problemas específicos (Sarachu, 2017): el riesgo de inviabilidad en las etapas de constitución de los emprendimientos asociativo-productivos; y la vulnerabilidad de los emprendimientos ya iniciados y sus dificultades de efectiva consolidación.

El objetivo general del programa de incubación fue: “Contribuir a la construcción de viabilidad socio-económica, la consolidación y desarrollo de emprendimientos populares asociativos, democráticos, autogestionarios y solidarios; generando y difundiendo conocimiento y tecnología necesaria y pertinente a los mismos; creando así, espacios de encuentro y aprendizaje conjunto entre la Universidad y los participantes”

La metodología de trabajo consistió en organizarse en función de los emprendimientos, en equipos interdisciplinarios de incubación que permitiesen abordar los múltiples requerimientos de la realidad.

Este mismo programa definió a la incubación de cooperativas como “un proceso de intervención compartido entre universitarios y trabajadores asociados, en emprendimientos económicos cooperativo-asociativos atendiendo a todas sus dimensiones: productivas, sociales, culturales, jurídicas, económico-administrativa, etc. Integrando las funciones de enseñanza, extensión e investigación” (Sarachu, 2009, p. 108)

En otras palabras, se configuró a la incubadora como un acto pedagógico de reconocimiento de saberes y construcción de sostenibilidad, desde el apoyo mutuo entre los trabajadores universitarios y los trabajadores asociados en los emprendimientos. El programa se focalizó en emprendimientos productivos de personas desocupadas o trabajadores precarizados, buscando construir las condiciones de viabilidad socio-económica de dichos emprendimientos, en sus diferentes momentos de iniciación, consolidación y proyección.

La metodología de trabajo desarrollada fue constituyendo tres áreas de trabajo donde convergen diversas disciplinas universitarias; respetando los principios de la investigación-acción, se configuraron como laboratorios desde los que experimentar, ensayar, construir y crear conocimiento pertinente al servicio de los emprendimientos populares a la vez que se interpela a la formación universitaria. A continuación, se describen las áreas constituidas:

- **Área relacional y socio-jurídica:** Se refiere a los vínculos al interior del emprendimiento y en relación al contexto en el que participa, el análisis de sus condicionamientos, las dinámicas grupales, el marco regulatorio y normativo, estatutos, acuerdos, necesidades, capacidades y potencialidades de los integrantes y sus relacionamientos, organización del trabajo, desafíos para la autogestión.
- **Área económico-contable-administrativa:** Se concentra en aquellos aspectos relativos al funcionamiento, gestión y control del emprendimiento, los sistemas de registro, de producción, procesamiento y comercialización, la búsqueda de la transparencia informativa para la toma de decisiones eficaz; análisis sectorial y de coyuntura para la proyección, la inversión, el plan de negocio, la planificación estratégica y el desarrollo del emprendimiento.
- **Área tecnológico-productiva:** Constituye uno de los pilares de la propuesta de intervención abocada a la reflexión y creación de productos y procesos orientados a la incorporación de valor agregado y al desarrollo de la innovación a todos los niveles, la definición precisa de la propuesta productiva de los emprendimientos y sus requerimientos organizativos, el estudio de las capacidades existentes y requeridas; los procesos de planificación productiva, calidad y cuidado del impacto

ambiental de las actividades productivas, la incorporación de tecnología y sus adecuaciones socio-técnicas, los cambios técnicos y sus adaptaciones.

Además, se trabaja en fases diversas denominadas: pre-incubación, incubación y des-incubación; tomadas de las experiencias de las ITCPs. Cada una de las fases puede dar lugar a la siguiente o no, concluir en acuerdos de trabajo o no, según los casos y la voluntad de las partes(Sarachu, 2017).

La **fase de pre-incubación** se propuso trabajar principalmente en la elaboración de un diagnóstico participativo y el re-conocimiento mutuo de trabajadores/as universitarios/as y no universitarios/as, detectando las necesidades de asesoramiento y de formación iniciales que los emprendimientos proponen abordar conjuntamente. En esta fase, se elabora el acuerdo de trabajo conjunto entre la Universidad y el emprendimiento, que puede ser aceptado por las partes o no.

La **fase de incubación**, es posterior al acuerdo de trabajo aprobado por el conjunto del emprendimiento. En dicho acuerdo se explicitan los compromisos de ambas partes, se establecen tiempos y resultados esperados que permitirán realizar la evaluación compartida de avances, desvíos y contramarchas. La “incubación como proceso de intervención se desarrolla a partir de los núcleos problemáticos identificados conjuntamente que se van desentrañando progresivamente a medida que se profundiza la relación” (Sarachu, 2009, p. 111). En este sentido, se entiende que los planes de incubación son los instrumentos o dispositivos que los equipos de incubación disponen para desarrollar ese proceso estableciendo metas, desplegando las actividades necesarias y desarrollando los componentes de la estrategia de intervención.

La **fase de desincubación**, se desarrolla cuando el emprendimiento alcanza la “viabilidad”, entendida como el desarrollo de las capacidades que amplían las posibilidades de vida de los emprendimientos económicos asociativo-cooperativos.

De esta manera, la INCOOP define a los emprendimientos económicos asociativos populares, tomando las enseñanzas de Antonio Cruz, como “aquellas iniciativas en las que todos los aspectos que hacen al emprendimiento, son compartidos por todas aquellas

personas que participan directamente, buscando relaciones de igualdad y solidaridad entre ellos y para con la sociedad en su conjunto” (Sarachu, 2009, p. 113).

En este sentido, los/as “emprendedores/as” al enmarcarse en la Economía Social, Solidaria y Popular, se plantean compartir los siguientes aspectos:

- El **trabajo**
- La **propiedad** de los medios de operación (de producción, de consumo, de crédito)
- Los **resultados económicos** del emprendimiento
- Los **conocimientos** acerca de su funcionamiento
- El **poder de decisión** sobre las cuestiones del emprendimiento

Luego, de sucesivas idas y vueltas del programa de incubación, fue modificándose con el hacer y el reflexionar sobre la práctica, se llegó a plantear que el objetivo general del programa fuese de “contribuir en el marco del modelo de Universidad latinoamericana, a la consolidación y desarrollo de emprendimientos económicos populares autogestionarios, generando, combinando y potenciando saberes populares y universitarios” (Sarachu, 2017, p. 7).

En este sentido, la INCOOP amplió su accionar a procesos colectivos que no necesariamente fuesen cooperativos, pero que implicaban propuestas de economía social y solidaria. El potencial del programa se vinculaba entonces, al repensar estrategias de creación de valor a partir de procesos industriales y de servicios interconectados en redes socio-productivas-territoriales y comunicacionales.

Finalmente, en el año 2014 se ingresa al último período del programa, donde se transforma es un espacio de identificación de los principales desafíos y construcción para una agenda compartida entre los colectivos autogestionarios, de la economía social y solidaria, y la universidad, desde una perspectiva de cooperación crítica e interpelación mutua.

Este período significó un cambio de estrategia cerrando el programa de incubación y su reconversión en diferentes estrategias de trabajo integradas al Área Sector Cooperativo y Economía Social y Solidaria de la UDELAR. El trabajo con los sectores populares que había sido la impronta hasta el 2014 en el Servicio Central de Extensión y

Actividades en el Medio de la UDELAR, daba paso a un enfoque que priorizaba el trabajo con otros sectores con independencia de su condición, abandonando la prioridad en aquellos sectores que se venían priorizando.

Siguiendo las reflexiones de Gerardo Sarachu (2009, 2017), la experiencia de la UDELAR, como espacio académico-político de referencia en extensión e investigación latinoamericano, nos permite pensar que la consolidación productiva de los emprendimientos debe ser construida en las conexiones con otros en prácticas de concertación e intercooperación. Las estrategias de intervención no deben centrarse en las unidades productivas consideradas aisladamente, sino en las redes socio-productivas territoriales y comunicacionales. Lo que requiere un enfoque multi-actoral y fuertemente articulado con políticas públicas consistentes y en los procesos de auto-organización en clave de movimiento. Este desafío de la intercooperación supone un trabajo junto al sector, que permita superar el internalismo que pueda surgir al interior de las organizaciones.

Para llevar a cabo los procesos de incubación en el marco de la Economía Social, Solidaria y Popular, las estrategias a desplegar suponen ampliar la concepción acerca de la necesidad de combinar las diferentes fases del circuito económico (producción, circulación y consumo) generando estrategias de articulación entre emprendimientos y colectivos organizados en las diversas fases mencionadas, promoviendo vínculos creativos que trasciendan los acuerdos meramente puntuales de complementación productiva e “incentiven las conexiones creativas y en movimiento”.

Finalmente, la experiencia uruguaya indica que el trabajo compartido entre actores universitarios/as junto a trabajadores/as asociados/as en sus emprendimientos, permitió identificar algunos puntos claves que hacen a la relación entre extensión, la enseñanza y la investigación. Los diversos procesos de incubación que se desencadenaron en forma articulada entre prácticas formativas con colectivos autogestionarios y de economía social y solidaria, fueron generando diversas instancias de producción de conocimiento crítico y pertinente, inspirados por la educación popular y las pedagogías críticas favoreciendo algunos aprendizajes significativos.

Entre los principales aprendizajes, se menciona a las pedagogías de la autogestión, la perspectiva de movimiento de la Economía Social Solidaria y Popular y su relación con

las políticas públicas, las tecnologías sociales y la importancia del consumo consciente el comercio justo y las finanzas solidarias, además de recuperar la perspectiva de integralidad e indisociabilidad de las funciones universitarias, aporta al debate sobre el desarrollo territorial.

Gerardo Sarachu nos recuerda que las posibilidades de que la extensión universitaria profundice su accionar “se relaciona directamente con la generación de condiciones para una mutua interpelación entre la universidad y las organizaciones sociales, que se disponen a conectar sus luchas y reconstruir espacios para que el movimiento popular, reencuentre su capacidad de asumir los asuntos comunes, defenderlos, gestionarlos y ampliarlos” (Sarachu, 2017, p. 10).

La experiencia argentina en la Universidad Nacional de Quilmes

De acuerdo con Altschuler y Pelatay (2019, 2020) el Programa Universitario de Incubación Social (PUIS) de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) surge del Proyecto Universitario CREES (Construyendo Redes Emprendedoras en Economía Social), que inicia sus actividades año 2006, como actividad académica integral, desarrollando experiencias en extensión, formación e investigación para la Economía Social, Solidaria y Popular. El CREES trabajó en plazo,⁴ proyectando tres ejes de desarrollo: a) socio-educativo; b) socio-comunitario; c) socio-económico y tecnológico (Pastore, 2019).

En el eje socio-educativo se concibieron trayectos formativos universitarios específicos en ESS, se destaca el Diploma de Extensión Universitaria de Operador Socioeducativo en ESS (DOSESS) vigente desde el 2010.

En cuanto al eje socio-comunitario se buscó impulsar proyectos de extensión universitaria que a fines del 2011 se conformaron el Programa de Extensión Universitaria CREES-ICOTEA. Desde el Programa se realizan acciones de capacitación y vinculación socio-comunitaria en ESS, tales como: prácticas socioeducativas universitarias; vinculación con escuelas secundarias; cooperativas sociales y empresas de inserción; sistemas de intercambio solidario; comunicación y producción audiovisual; gestión administrativo-contable; economía del cuidado y género; tecnologías digitales; agricultura sustentable y

agro-ecología; reciclado y reutilización de residuos; turismo socio-solidario de base comunitaria; arte y cultura comunitaria

Finalmente, en el eje socio-económico y tecnológico con el propósito de realizar un abordaje estructural de acompañamiento y desarrollo de la ESS, se impulsó en 2013 la creación del Programa Universitario en Incubación Social (PUIS) en ESS, que se desarrolló institucionalmente en la Secretaría de Extensión Universitaria (SEU), en articulación con el ámbito universitario de vinculación tecnológica de la UNQ, la Secretaría de Innovación y Transferencia Tecnológica. La propuesta y práctica de incubación social universitaria se inscribe en el contexto general de extensión universitaria como “ecología de saberes”. En relación a este diseño institucional, Pastore resalta que estas funciones universitarias por lo general no han sido muy complementarias, siendo que la extensión representa históricamente la relación universitaria con la comunidad, mientras que la vinculación tecnológica por lo general se piensa y práctica como “transferencia tecnológica con las empresas”.

En la actualidad, forman parte de esta iniciativa en el marco de la UNQ, en materia de formación, un diploma de extensión universitaria en ESS (DOSESS) desde 2011, una tecnicatura universitaria en ESS (TUESS) y una especialización en gestión de la ESS (EGESS), iniciados ambos en 2012, a las que se suma un diploma de posgrado (DIPES) en 2016 (Altschuler et al., 2020). En materia de extensión, se desarrollan proyectos que integran el programa de extensión universitaria CREES-ICOTEA, en el cual se trabaja con múltiples actores territoriales desde el año 2012. Este aborda múltiples temáticas vinculadas a la ESS: desde la construcción de mercados y finanzas solidarias hasta las cuestiones de género, tecnologías sociales, arte y cultura comunitaria, comunicación, turismo social de base comunitaria, intervención socio-ambiental y cooperación social, entre otras.

Actualmente funciona como unidad institucional del Departamento de Economía y Administración (DEyA) de la UNQ, es decir, como espacio académico de convergencia de un conjunto de iniciativas universitarias orientadas a fortalecer y potenciar las experiencias de ESS. De acuerdo a Pastore (2019) y Altschuler (2020), estas iniciativas académicas se llevan adelante con una perspectiva de desarrollo socio-territorial y comunitario, investigación-acción-participativa, educación popular y comunidades de aprendizajes, con

la participación activa de actores y redes de la ESS, y siempre teniendo la articulación con diversas políticas públicas para el sector.

En la UNQ esta propuesta de incubación se materializa en un eje de trabajo de conformación de Incubadoras Universitarias en ESS (IUESS) vinculadas institucionalmente al PUIS. De esta manera se propone que las diversas incubadoras contribuyan al fortalecimiento estratégico de la economía solidaria, desarrollando para ello acciones de vinculación socio-comunitaria, capacitación, acompañamiento técnico, desarrollo tecnológico o soporte de gestión a los emprendimientos y sus redes organizativas con un mismo horizonte.

Se pretende que desde el PUIS se contribuya a generar y fortalecer redes y experiencias socioeconómicas estratégicas, a partir de proyectos de innovación producidos desde la articulación universidad, federaciones, asociaciones y experiencias de la ESS, en conjunto con diversas áreas del Estado. El objetivo del PUIS es contribuir a la generación y fortalecimiento de procesos estratégicos de innovación y circuitos de valor en ESS, y promover la práctica profesional, teniendo como ejes transversales los procesos de valorización económica y desarrollo de innovaciones socio-técnicas.

A diferencia de otras experiencias de incubación de emprendimientos asociativos, el trabajo no se centra en apoyar el desarrollo de experiencias puntuales sino la incubación de procesos que permitan desarrollar un entorno favorable (Altschuler et al., 2020; Altschuler & Muñoz Cancela, 2015).

Por tanto, la diferencia de los procesos clásicos o hegemónicos de incubación se asienta especialmente en dos cuestiones: la decisión de priorizar la incubación de procesos considerados estratégicos para el fortalecimiento de la ESS por sobre los emprendimientos socioeconómicos aislados, y en una organización basada en la multiactorialidad (Altschuler et al., 2020; Pastore, 2019). Es decir, si bien se trabaja con emprendimientos, son la asociatividad y el trabajo en red las características diferenciales, permitiendo al emprendimiento ser parte de una estrategia más amplia.

La multiactorialidad como estrategia implica que se desarrolla alianzas con asociaciones de segundo y tercer grado, Federaciones y Confederaciones del campo de la

ESS, lo cual posibilita la “reaplicación” y escalabilidad de los procesos desarrollados para multiplicar su impacto.

Los objetivos específicos del PUIS son:

- Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos socioeconómicos asociativos.
- Fomentar procesos de autonomía y sustentabilidad, favoreciendo acuerdos asociativos, innovación socio-técnica y participación en circuitos económicos de mayor valor agregado.
- Promover el aprendizaje y formación profesional de estudiantes y graduados universitarios en prácticas académicas solidarias y actividades de extensión y transferencia de utilidad social.

Pastore (2019) indica que la dinámica de participación y gobernanza en las IUESS es concebida como “ámbitos interdisciplinarios y multi-actorales de extensión, vinculación e innovación social orientadas al desarrollo estratégico de la ESS”. De tal manera que la multiactoralidad significa que deben estar constituidas por equipos de trabajo de la universidad, en particular docentes, investigadores, graduados/as y estudiantes, junto con actores sociales del campo, esto es integrantes de emprendimientos, organizaciones, redes o federaciones vinculadas a la ESS.

Este carácter multiactoral se configura como requisito para la aprobación de las propuestas de incubadoras en las convocatorias abiertas que la Secretaría de Extensión realiza cada dos años. Siendo que actualmente se han realizado tres convocatorias sucesivas desde el inicio del PUIS en 2013, en las cuales han sido aprobadas entre siete incubadoras.

Asimismo, se evalúan los enfoques y metodologías de las incubadoras que tiene que presentar coherencia con la dinámica de participación y gobernanza, entendiéndose como la participación activa de los sujetos y actores involucrados, la construcción y apropiación social de conocimientos, el aprendizaje dialógico, la educación popular y la ecología de saberes.

A diferencia de la incubación clásica, cuando un emprendimiento se incuba y después debe funcionar solo, en este caso, todo lo que vamos trabajando se va “re-aplicando en otros lugares, otras organizaciones y va permeando la actividad de actores” (Altschuler et al., 2020). La “re-aplicación” como concepto clave, significa que no se trata de replicar una experiencia o proceso de manera automática, sino que la re-aplicación implica pensar las características de cada caso, sus necesidades y contexto.

Las principales acciones desarrolladas en las IUESS son:

- La realización de diagnósticos participativos e investigación-acción
- La vinculación socio-productiva
- El acompañamiento y desarrollo socio-técnico en clave de tecnologías sociales
- La sistematización y el desarrollo de metodologías y herramientas de incubación
- El desarrollo de vinculaciones y redes asociativas
- La formulación y ejecución de proyectos de cooperación.

Al analizar las acciones que llevan a cabo estos incubadores, se destacan como ejes transversales la “valorización económica” y la “innovación socio-técnica”. Donde el primero es entendido como “la construcción de circuitos de valor en economía social y solidaria” (Altschuler et al., 2020); en tanto que el segundo está relacionado con la conceptualización sobre la Economía Social y Solidaria que tiene este equipo de la UNQ, que implica que además de los desafíos político-organizativos, además de los desafíos simbólicos, también se plantea los desafíos que son claramente económicos; por lo tanto se desarrollan actividades extensionistas pero también de innovación, desarrollo tecnológico, transferencia, marcando una clara diferenciación en el hacer incubación y extensión en ESS.

En este sentido la incubación construye y pone disposición tecnologías sociales, que impulsen procesos de asociativismo y cooperación en coherencia con la ESS, ya que la misma tiene una gran capacidad de innovación y de creatividad para responder a los desafíos con propuestas distintas, realizando una disputa al “capitalismo cognitivo” en el centro de su corazón, es decir, el desarrollo y transferencia tecnológica.

Tanto Pastore como Altschuler destacan que el carácter diferenciador del PUIS es que busca “incubar procesos socioeconómicos asociativos y solidarios de valorización

económica, aprendizaje e innovación socio-técnica, mediante dinámicas organizativas de autogestión, gobernanza democrática, responsabilidad compartida y cooperación social” (Pastore, 2019, p. 230).

Aquí se destaca el agregado específico e histórico que significan los procesos de incubación desde la ESS, es decir, se pone en tensión y desafíos el llevar a cabo proceso de innovación y experimentación socio-técnica, la incubación de procesos socioeconómicos y tecnológicos de cooperación social en clave de ESS. Pastore continúa indicando que a esta estrategia la denomina “incubación de procesos de cooperación social y solidaria” (CSS), y la define como:

“instancia de interacción, comunicación, agrupamiento y coordinación asociativa orientada a fortalecer procesos estratégicos de valorización económica e innovación socio-técnica de la economía solidaria. En esa dirección, se busca fomentar procesos de autonomía y sostenibilidad socioeconómica impulsando estrategias de acuerdos asociativos, innovación socio-técnica y participación en circuitos económicos de mayor valor agregado” (Pastore, 2019, p. 240).

Vamos viendo que, desde esta experiencia, las incubadoras son, además de dispositivos de desarrollo sociotécnico, innovación social, valorización económica y construcción de redes, también se presentan como espacios de formación, de aprendizajes múltiples en contexto de multiactorialidad. La UNQ destaca y realza que en las IUSS se realicen prácticas socioeducativas, de modo de impulsar el aprendizaje y formación profesional de estudiantes y graduados/as en prácticas académicas solidarias, promoviendo para ello la articulación con carreras universitarias de distintas unidades académicas.

A partir de esta definición, destaca tres tipos de incubación:

- a) **Incubación de procesos vinculados a entramados sectoriales**; por ejemplo, turismo solidario; o de tipologías de emprendimientos, por ejemplo, cooperativas de trabajo, empresas sociales de salud mental o cuidado.
- b) **Incubación procesos transversales de cooperación social**, dirigidos a desarrollar dispositivos, instrumentos o servicios considerados estratégicos para el

fortalecimiento de la ESS, tales como comunicación y diseño, tecnologías sociales, o desarrollo de mercados y finanzas solidaria.

- c) **Incubación de procesos socioeconómicos territoriales**, orientados a potenciar circuitos económicos solidarios en clave de ESS en determinados territorios o comunidades específicas.

A finales del 2019, se habían aprobado ocho incubadoras vinculadas a los dos primeros tipos de procesos (sectoriales y transversales), con la participación activa de casi 150 integrantes, entre miembros de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes o graduados) y asociados. EGESS). A continuación se describe brevemente las incubadoras en funcionamiento:

Incubadoras sectoriales:

- **Incubadora de intervención socioambiental (ISA):** Promoción de procesos socio organizacionales y socio técnicos que incidan en la valorización de los circuitos económicos de las organizaciones de la ESS que actúen en el campo ambiental.
- **Incubadora de turismo sociosolidario de base comunitaria (ITSBC):** Generación y/o fortalecimiento socio técnico y económico de los mercados inducidos por el turismo de base comunitaria. La puesta en valor de los modos de vida y de producción de las comunidades locales en clave de turismo de base comunitaria
- **Incubadora de tecnologías para el desarrollo inclusivo sustentable (ITDIS):** Generación de nuevas capacidades tecnológicas en comunidades rurales, especialmente en temas de acceso a agua e infraestructura productiva.
- **Incubadora de prácticas editoriales asociativas (PEA):** Contribución al crecimiento, la profesionalización y consolidación de emprendimientos socioeconómicos asociativos en el ámbito editorial.

Incubadoras transversales:

- **Incubadora de economía mercado y finanzas (IEMF):** Desarrollo de circuitos económicos propios de la ESS, a través de la construcción, fortalecimiento y afianzamiento de redes de consumidores y productores de la ESS.
- **Incubadora de tecnologías sociales: (TS):** Fortalecimiento de redes asociativas capaces de generar innovación socio-técnica que potencie los circuitos de valor del campo de la Economía Social y Solidaria

- **Incubadora de diseño y comunicación (DyC):** Construcción de dispositivos de acompañamiento socio-técnico para el fortalecimiento de la ESS en el marco referencial de los diseños y la comunicación.
- **Incubadora de empresa social – (INES):** Contribución al fortalecimiento del sector de las empresas sociales en clave de economía social y solidaria.

La multiactorialidad en la incubación propuesta por Quilmes implica una posición epistémica, que rompe la lógica unidireccional que va desde la universidad y el sistema científico-técnico al sector empresarial y las organizaciones sociales. Concepción que históricamente se ha enmarcado en la idea de “transferencia” así como en la de “extensión” (Altschuler et al., 2020), la cual mantiene una coherencia con la propuesta de investigación-acción participativa, y donde se definen conjuntamente los objetivos de investigación y la acción en un proceso de diálogo e intercambio entre el equipo técnico-docente-investigador y los agentes sociales.

Finalmente, es importante destacar la diversidad de temáticas y procesos que se abordan desde las distintas IU ESS de la UNQ, Pastore, Altschuler y Peletay destacan que si bien hay objetivos y criterios transversales del PUIS, estos adquieren especificidad y actualización en cada incubadora universitaria, siendo que incuban procesos sectoriales diversos (acceso al hábitat, intervención socio-ambiental y reciclado, desarrollo de circuitos de turismo comunitario, etc.) o bien procesos transversales (agregado de valor, desarrollo de circuitos y mercados solidarios, tecnologías sociales, comunicación social/comunitaria) pero lo hacen de forma particular según los agentes sociales y problemáticas con que trabajan, en un continuo diálogo de saberes.

El desafío de la innovación social y las tecnologías sociales

Si toda innovación tiene un carácter sistémico-societal (Aguiló, 2020; Fernández Esquinas, 2020), es decir, están influenciadas por factores sociales, económicos, incluyendo las diversas formas de organización del consumo, el trabajo y la participación social. Recordemos que se propone realizar una diferenciación analítica entre las innovaciones que se vinculan con procesos económicos y productivos de aquellas que se

articulan en ámbitos sociales en un sentido amplio (políticos, culturales, organizacionales, entre otros).

De allí que toma mayor importancia el concepto de “innovación social”; entendido como las “nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, procesos, etc.) que simultáneamente ayudan a satisfacer una necesidad social más efectivamente que las soluciones existentes” (Fernández Esquinas, 2020: 30).

En relación a la ESSyP, como se mencionó anteriormente, el término se asocia con el proceso de “empoderamiento” y movilización social que apunta a una transformación del funcionamiento de un sistema social en términos de relaciones entre grupos de interés y distribución de recursos materiales e inmateriales.

Siguiendo el aporte de Aguiló (2020) las innovaciones sociales devenidas de los procesos de la ESSyP se encuentran asociadas las actividades y procesos necesarios para resolver problemas, necesidades y demandas sociales promovidas desde las propias organizaciones; pero también son innovaciones las desarrolladas en los procesos organizativos y productivos de las empresas de la ESSyP a partir de la “re-aplicación” y diálogo de saberes con las tecnologías provenientes del sector científico-tecnológico.

Como hemos visto la ESSyP es un modo de hacer economía, organizando de manera asociada, democrática y cooperativa para realizar la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, como así también resolver las necesidades de sus integrantes; lo cual marca una gran diferencia de las empresas capitalistas tradicionales que tienen el lucro y acumulación de capital como principal objetivo.

En este sentido, las organizaciones, relaciones y prácticas de ESSyP están orientadas hacia lo que Coraggio (2007) llama la reproducción ampliada de la vida del conjunto de la sociedad y no a la acumulación de capital, lo que plantea la centralidad del trabajo por sobre el capital (Roitman, 2016).

Entonces, aquí la innovación supone un “proceso en el que los actores sociales se integran para generar o articular conocimientos que ellos mismos van a utilizar en el propio

lugar en el que se producen los bienes y servicios en los que se aplica dicha innovación” (Deux Marzi & Vannini, 2016, p. 40) .

El “Manual de tecnologías abiertas para la gestión de organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, elaborado conjuntamente entre la Universidad Nacional de General Sarmiento y la Cooperativa De Trabajo Gcoop Ltda, nos plantea que cuando los procesos de innovación están asociados a la resolución de necesidades colectivas o sociales se habla de “Innovación social”, tal como veníamos viendo en capítulos anteriores. De tal manera que este tipo de innovación hace referencia al “conocimiento (intangibles o incorporado en procesos y equipos) que tiene por objetivo aumentar la efectividad de los procesos, servicios o productos destinados a la satisfacción de necesidades sociales” (Dagnino y Gomes, 2000).

En este marco general de innovación, las organizaciones de la ESSyP enfrentan el desafío de crear e implementar sus propias herramientas de gestión, producción, distribución y consumo, afines a sus principios y valores, y al mismo tiempo, que les permitan sobrevivir en una economía predominantemente capitalista. La innovación en la ESSyP deviene en una estrategia indispensable para superar este desafío y trascender la tensión entre la viabilidad en los mercados y la conservación de su identidad cooperativa, autogestionaria, democrática y plural, “Innovamos o erramos”, diría Simón Rodríguez.

Siguiendo estos aportes, las incubadoras sociales o incubadoras de la ESSyP se presentan como un espacio de desarrollo de “tecnologías sociales” (Altschuler et al., 2020); siendo la misma incubación social una tecnología social.

En este sentido, junto con los aportes de Aguiló (2020) y Fernandez Esquinas (2020), podemos ver la diferencia con las visiones lineales y deterministas de la innovación y tecnología incidiendo en la sociedad. Esta “visión socio-técnica” (Altschuler et al., 2020; Deux Marzi & Vannini, 2016) considera que las sociedades son tecnológicamente construidas al mismo tiempo que las tecnologías son socialmente configuradas, es decir se tiene una perspectiva constructivista de la tecnología.

Por lo tanto, las tecnologías no serían determinadas exclusivamente por criterios científicos y técnicos, sino que son co-construidas con sus usuarios, los productores con

los clientes, las sociedades que las apropian y adecúan. Es en el proceso socio-técnico en el que se diseñan, producen y utilizan tecnologías se construyen relaciones sociales de producción, de trabajo, de comunicación, de convivencia, etc. El enfoque socio-técnico nos permite superar las limitaciones de los determinismos lineales y se propone que las tecnologías desempeñan un papel central en los procesos de cambio o innovación social (Deux Marzi & Vannini, 2016).

Finalmente, el “Manual de Tecnologías Sociales” nos brinda una herramienta para pensar los procesos de incubación desde esta perspectiva, como Sistemas Tecnológicos Sociales que permite abordar tres limitaciones de las economías de mercado:

- Crear **relaciones económico-productivas inclusivas**, que se distancian de las relaciones mercantiles basadas en el interés individual y limitadas por las restricciones coyunturales y estructurales de la economía,
- Promover el **acceso a bienes**, trascendiendo las restricciones del salario de bolsillo,
- Generar **empleo local**, a partir de la creación de nuevos focos de actividad económica, y superando las crecientes limitaciones de la generación de empleo empresarial-privado.

Capítulo IV

Estrategia metodológica de abordaje para el caso mendocino

Partimos de la “no neutralidad de las ciencias sociales” (Ozollo, 2017). Es decir, que el desarrollo de las ciencias sociales lleva a la intervención en la realidad de la que es parte, por medio de una “tecnología” específica, que es la “política”; permitiendo generar herramientas de actuación en el complejo entramado de relaciones de fuerzas sociales que tienen por objeto de lucha el poder para transformar o mantener las relaciones sociales.

Seguimos los pasos de Orlando Fals Borda, quien desde Latinoamérica plantea que las ciencias son una herramienta crítica para el cambio social y la construcción de conocimiento científico a disposición de la transformación social y académica; el método científico tiene como “propósito producir conocimiento que tenga relevancia para la práctica social y política” (Herrera Farfán & López Guzmán, 2012, p. 228)

Como se ha analizado en capítulos anteriores, el abordaje seleccionado para el trabajo de campo se enmarca en un diseño de Investigación Acción-Participativa (IAP); en términos generales podemos decir que la finalidad de la IAP es comprender y resolver problemáticas específicas de un determinado grupo o comunidad frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento. Sampieri señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

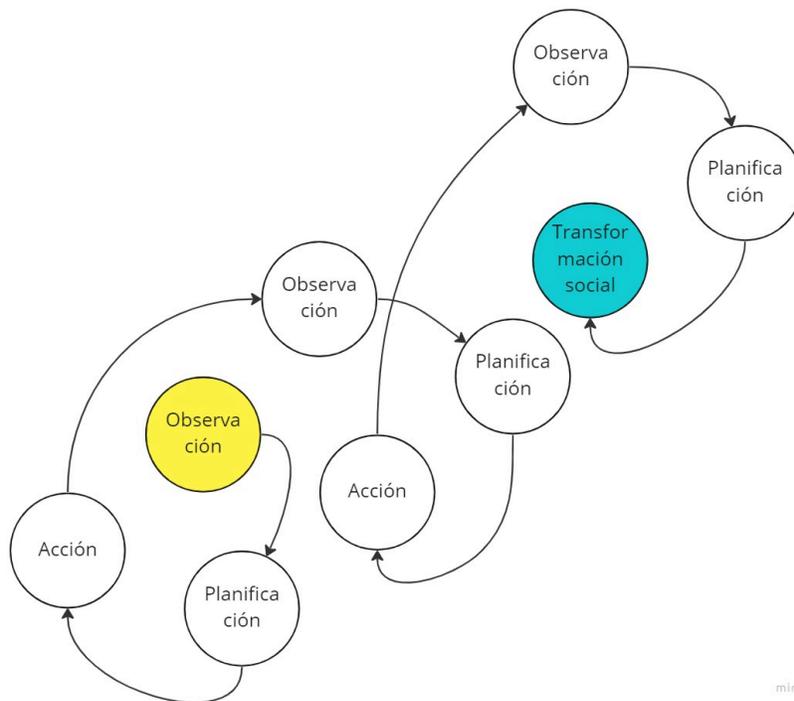
En nuestra investigación tenemos tomamos como sujeto o comunidad a los agentes del “campo emprendedor” mendocinos universitario y de la ESSyP, es decir, detectamos dos comunidades específicas, con sus propias lógicas de acción, a fin de pensar el espacio de articulación o vinculación.

El proceso de IAP busca el equilibrio entre la reflexión constante y la práctica diaria, implica la colaboración de los participantes en la detección de necesidades (ya que ellos

conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio.

Las tres fases básicas de los diseños de investigación-acción a implementar son: observación (diagnóstico, construcción del problema y recolección de datos), planificar (análisis, sistematización e interpretación) y acción (experimentación y resolución problemáticas), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que se genere un cambio significativo respecto de la situación inicial.

Diagrama sobre la IAP



Fuente: elaboración propia

Este marco metodológico general propuesto de IAP es una forma de construcción de conocimiento donde se produce un “proceso educativo” y “dialógico” que implica reconocer que el saber universitario circula en conjunto con otros saberes, desde una tarea cooperativa de reciprocidad (Santos et al., 2017). De esta manera el proceso de investigación se da junto con una vinculación, donde se propicia la comprensión y el descubrimiento desde una “dialoguicidad de los sujetos en torno del objeto cognoscible”, propio también de los objetivos de la extensión crítica y la vinculación universitarias. En este

sentido, el acto de conocimiento es una relación dialógica, donde no existe el pensamiento aislado, de la misma forma que no hay hombre aislado (Freire, 1998).

Como indican Altschuler y Peletay (2020) la IAP es la metodología “adecuada y sugerida” para el abordaje de la ESSyP y los procesos de extensión universitaria, siendo que las diferencias estructurales, sociales, geográficas, económicas y culturales no se ven reflejadas los datos cuantitativos, por lo que resulta necesario construir bases de datos “con” los sujetos de estudio, pues son ellos/ellas quienes conocen las particularidades de los propios grupos, organizaciones o comunidades.

En este sentido, desde las ciencias sociales se fortalece con enfoque de cualitativo, que sucede se en la IAP, donde los sujetos “objeto de estudio” pasan a ser “sujetos de estudio”, involucrándose en la observación y análisis de sus problemáticas para luego buscar, junto a los grupos facilitadores de la investigación, la resolución de las mismas.

En el presente trabajo de investigación, partimos como miembros/sujetos del Centro de Estudios de Economía Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales el abordaje de los procesos de incubación en la ESSyP. Se toma como antecedente inmediato, y como anexo del proyecto de investigación Proyecto “Construcción conjunta de empresas de la otra economía” aprobado por Res. 2170/2019 C.S. de la Universidad Nacional de Cuyo.

De lo indicado, en la presente tesina se toma como sujeto (objeto) de estudio las Incubadoras Universitarias de la Provincia de Mendoza, con especial atención a la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo. Además, se explora el caso de la Incubadora de Procesos Sociales de la Asociación de Empresas Recuperadas de Mendoza, el Polo Productivo de la Cooperativa La Terre y el Almacén Andante con la finalidad de analizar los modelos hegemónicos de incubación, por un lado, y la propuesta local de ESSyP, por otro.

En este marco general nos preguntamos ¿cómo se promueve la incubación de empresas y los procesos de innovación en emprendimientos en las Universidades del Gran Mendoza? ¿son espacios de formación para estudiantes, desarrollando actividades de extensión y construcción dialógica de conocimiento? ¿La economía social, solidaria y popular propone un modelo de innovación e incubación diferente o complementario?

Específicamente nos preguntamos ¿qué se entiende por incubación universitaria de emprendimientos? ¿Desde qué mirada se aborda la innovación de los proyectos en las Universidades del Gran Mendoza? ¿Las incubadoras universitarias son espacios para promover el aprendizaje y formación integral de estudiantes universitarios/as en prácticas de extensión y diálogo de saberes? ¿Qué aportes y críticas realiza la ESSyP a los procesos de incubación e innovación al integrar el asociativismo?

Por lo tanto, recurrimos a la IAP siendo que es una metodología que orienta los procedimientos, técnicas e instrumentos acordes a los principios y prácticas de la ESSyP (Altschuler & Peletay, 2019), donde la IAP y la ESSyS se encuentran al proponer: “una vivencia necesaria para progresar en democracia, como un complejo de actitudes y valores, y como un método de trabajo que dan sentido a la praxis en el terreno” (Fals Borda, 2015, p. 303). De esta manera, entendemos que en toda práctica hay reflexión (experiencial y teórica) siendo la teoría un instrumento de los procesos de reflexión colectiva, a partir del diálogo constante y permanente de aquellos saberes vinculados a los procesos de acción.

Cabe mencionar que la IAP construye datos dentro del paradigma interpretativo (de Gialdino et al., 2006) ya que el mismo tiene como finalidad entender la perspectiva de los/as agentes, busca “comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (Vacilachis de Gialdino et al., 2006, p. 50). De este modo, queremos comprender al mundo de representaciones y significaciones que tienen los/as agentes del “ecosistema emprendedor” por lo que elegimos la metodología cualitativa.

De acuerdo a Vacilachis, la investigación cualitativa es multimetódica, naturalista e interpretativa, por medio de esta estrategia se puede investigar “buscando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan” (Vacilachis de Gialdino et al., 2006, p. 25). De esta manera, el proceso de investigación cualitativa supone: a) la inmersión en la vida cotidiana de los/as sujetos del estudio; b) la búsqueda de la perspectiva de los participantes sobre sus propios mundos, y c) la consideración de la investigación como un proceso interactivo e iterativo entre el/la investigador/a y los/as sujetos participantes, donde se privilegia las palabras de las personas y su comportamiento observable como datos primarios.

A su vez, la metodología cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, considera la interacción del/a investigador/a con el campo y sus miembros, como una parte explícita de la producción de conocimiento. Es por esto, que las subjetividades del/a investigador/a y de los/as agentes implicados/as son parte del proceso mismo de la investigación, donde la relación investigador/a-objeto de estudio, se transforma en una relación sujeto-sujeto. Las reflexiones del/a investigador/a sobre sus acciones, sentimientos, observaciones e impresiones durante la interacción en el campo se transforman directamente en datos susceptibles de ser analizados.

Referido a este punto existe una clara ruptura con la relación sujeto objeto instalada en las ciencias sociales y se plantea claramente una relación sujeto-sujeto (Tommasino & Pérez Sanchez, 2022). Cabe mencionar que como miembro del Centro de Estudios de Economía Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo (CEES), y parte del Foro de Economía Social de Mendoza, el proceso de investigación se realizó desde el interior y en acompañamiento con las organizaciones de la ESSyP, pero también en permanente diálogo con los espacios universitarios de extensión y vinculación.

Siguiendo este posicionamiento, consideramos que el diseño de investigación debió ser flexible y proyectado. El concepto de flexibilidad nos permitió estar abiertos a la posibilidad de situaciones nuevas e inesperadas durante el proceso de investigación, que puedan implicar cambios en las preguntas de investigación y los propósitos; como así también abre las puertas a la viabilidad de adoptar técnicas novedosas de recolección de datos (Nora Mendizabal en Vacilachis de Gialdino et al., 2006), y el cuadro teórico conceptual que guio la investigación en sus primeros pasos.

El diseño flexible implicó que la recolección de datos, el análisis, la sistematización, la interpretación, la teoría, se desarrollen conjuntamente, y esta dialoguicidad entre los datos (sujetos de investigación) y la teorización (sujeto investigador/a) permitió generar interactivamente, la co-construcción del conocimiento fundado en los datos.

En este sentido, se comparten algunos puntos de trabajo con la Teoría Fundamentada de Glasser y Strauss, siendo que se basa en dos grandes estrategias: el método de la comparación constante, y el muestreo teórico.

De acuerdo a Abelardo Soneira (Vacilachis de Gialdino et al., 2006), el “método de la comparación constante” es aquel por el cual el investigador recoge, codifica y analiza datos en forma simultánea, para generar teoría. En tanto que el “muestreo teórico” implica la selección de los casos a estudiar según el potencial para ayudar a refinar o expandir los conceptos o teorías ya desarrollados. Se pretende llegar a la “saturación teórica” en tanto que agregar nuevos casos no representaría información adicional que permita desarrollar nuevas propiedades de las categorías.

Como se indicó anteriormente, nuestra metodología de investigación utilizada, la IAP, implicó la articulación con diferente docentes, estudiantes, egresados y agentes sociales participando de las distintas fases, que no implican etapas, sino que tuvieron simultaneidad y articulación entre ellas:

Fase 1: Observación participante (OP)

Para realizar la construcción del problema y recolección de datos. Dentro de las investigaciones cualitativas, la observación participante fue entendida como la investigación que involucra la interacción social entre el sujeto/investigador y los sujetos-informantes en el campo de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistémico y no intrusivo. (Taylor & Bogdan, 1987). La fase de diagnóstico, delimitación del problema y preguntas de investigación devinieron de varios encuentros, talleres y proyectos articulados con las organizaciones de la ESSyP y el CEES, y la militancia teórico-política en el Foro de Economía Social de Mendoza.

Se entiende que una forma de producir conocimiento que constituye la característica distintiva de la OP, en la que el compromiso del investigador supone enfrentar la tensión entre el involucramiento y el distanciamiento en las situaciones sociales en las que se encuentra. En la que el despliegue de relaciones e interacciones “cara a cara”, compartiendo actividades y sentimientos durante un período prolongado de tiempo, se

constituye en un soporte imprescindible de la investigación y del sujeto-investigador como ser sentipensante (Fals Borda, 2015). La técnica de la OP no es solo una herramienta de obtención de información sino, además, de producción de datos en virtud de la presencia de un proceso reflexivo entre los/as sujetos estudiados y el sujeto cognoscente (Amegeiras en Vacilachis de Gialdino et al., 2006).

Entendiendo que la práctica y la teoría no pueden ser dos aspectos escindidos, y que no existen métodos o técnicas que sean mejores, sino más apropiados al tema o problema (Aguilar, 2020) optamos por utilizar técnicas conversacionales. Así pues, en términos de viabilidad y factibilidad de nuestra propuesta y en relación a los objetivos planteados, decidimos realizar entrevistas no estructuradas

A la OP se la fortaleció con entrevistas no estructuradas como una interacción no directiva, como encuentros cara a cara que están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los/as sujetos informantes sobre sus vidas, situaciones o experiencias, tal cual lo expresan con sus propias palabras, conociendo al mundo social de éstos/as mediante la construcción de relatos (Taylor & Bogdan, 1987). Cabe destacarse que algunos encuentros y entrevistas tuvieron que realizarse en contexto de pandemia por la COVID-19, utilizando como soporte tecnológico el software privativo para videoconferencias Zoom⁶ popularizado durante el 2020.

Los/as agentes claves entrevistados representan a las principales voces del “ecosistema emprendedor universitario” y de organizaciones de la ESSyP que llevan a cabo procesos de acompañamiento o incubación de emprendimientos o unidades productivas:

- Juan Pablo Bustos, Coordinador de la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo
- Francisco Bravo, expresidente del Polo TIC Mendoza
- Bruno Zangheri, fundador del Centro de Emprendedores de la Universidad de Congreso y ex presidente de El Arca.
- Víctor Oliva, referente de la Incubadora de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Mendoza

⁶ <https://zoom.us/>

- Mónica García Tello, docente titular de la Cátedra de Comercialización y Emprendedorismo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Roberto David Roitman, Director del Centro de Estudios de Economía Social de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Darío Peralta, referente de la Incubadora de la Universidad Maza de Mendoza.
- Julio Díaz, presidente de la Asociación de Empresas Recuperadas de Mendoza.
- Esteban Lambarri, referente de El Almacén Andante.
- Gerardo Sarachu, referente del Programa de Incubadora de Emprendimientos de la Universidad de la República (Uruguay).

Una vez realizadas las entrevistas, fueron transcritas mediante el software libre Pinpoint de Google⁷, que permite trabajar y transcribir con inteligencia artificial diversos documentos, ya sean de texto, audio, imágenes, correos electrónicos o notas escritas a mano. Esta herramienta fue creada a pedido del diario Journalist a la empresa Google y luego se abrió a todos/as los/as redactores/as del mundo, a fin de que puedan cargar y analizar cientos de miles de datos con mayor velocidad.

Fase 2: Planificación, análisis, sistematización e interpretación.

Las entrevistas transcritas fueron analizadas con el software de datos cualitativos Atlas.ti, que trabaja con el marco general de la Teoría Fundamentada, anteriormente explicada y que facilita la generación de listas preliminares de códigos para obtener una primera aproximación a la información. Luego se realizó el análisis y posteriormente una recategorización de los códigos, con el fin de relacionar los datos con los objetivos que esta investigación se propuso.

El diseño metodológico aplicado implicó un momento de análisis de información secundaria y sistematizaciones de proyectos de extensión y vinculación ejecutados en conjunto entre el CEES y organizaciones de la ESSyP de Mendoza, lo cual permitió ir recuperando diagnósticos, datos y conocimientos co-construidos (Roitman et al., 2018). A

⁷ <https://journaliststudio.google.com/pinpoint>

saber, se recupera la información de las sistematizaciones de los siguientes proyectos de IAP:

- Proyecto “¿Cómo crecer sin perder el ADN?”: Análisis participativo sobre la correspondencia entre los principios organizacionales (ADN organizacional) con el accionar concreto y estructura de funcionamiento de la Asociación Civil sin fines de lucro denominada “El Arca”.
- Proyecto “Construyendo colectivamente Herramientas para el impulso, la organización y gestión de cooperativas de trabajo y empresas de base social”, que consistió en una formación de asociados/as de las cooperativas de trabajo de las empresas recuperadas de Mendoza y emprendimientos asociativos para fortalecer sus propias herramientas de liderazgo y gestión.
- Proyecto “Fortalecimiento de la Empresa Recuperada “Cooperativa La Terre” a partir del estudio de su mercado potencial, desarrollo de capacidades y diseño de imagen corporativa”.
- Proyecto “Desarrollo de estrategias de innovación y comercialización para pequeños productores apícolas de Lavalle”.
- Proyecto “Prevención- acción en salud, seguridad y relaciones laborales con asociados de cooperativas y empresas sociales”.

Fase 3: Acción

Esta fase implica las estrategias de resolución de problemas acordados las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que se genere un cambio significativo respecto de la situación inicial. La presente investigación recupera los aprendizajes de las experiencias mencionadas anteriormente, y realiza una propuesta de trabajo y articulación entre la Universidad Nacional de Cuyo como política de extensión/vinculación y las organizaciones de la ESSyP, aportando un paso más en el bucle de esta interacción.

Cabe destacarse que se propone una constante sistematización de los procesos de incubación siendo que son prácticas sumamente importantes para contrarrestar la fuerte tendencia ya denunciada por Boaventura de Souza Santos del desperdicio de la experiencia (de Sousa Santos, 2018), que afecta especialmente a la ciencia moderna en la actualidad

y a las entidades como las universidades que se refugian en la “moncultura del saber” evitando el desarrollo de la “ecología de saberes”.

El vínculo entre educación popular y extensión crítica e integral universitaria, se produce cuando la universidad se asume pública y se dispone al trabajo compartido y al aprendizaje mutuo, con las organizaciones sociales, las cooperativas, comunidades, etc. A su vez, en ese diálogo e intercambio, los procesos colectivos diversos, interpelan y cuestionan a las universidades, ante su actual subordinación a los imperativos del capital que las mismas padecen. Concebir a la universidad como un territorio en disputa y abrir espacios con las entidades de la economía social y solidaria, se constituye como un desafío central (Sarachu, 2017).

Finalmente, dentro del proceso metodológico, es importante destacar que la diversidad de agentes intervinientes en los procesos de incubación dificulta la definición acerca de un modelo de incubación o de gestión única que pueda ser aplicado de la misma forma a todas las incubadoras. De acuerdo a Ciancio y Fardelli (2005) es necesario realizar un abordaje desde el modelo de Construcción Social de la Tecnología, o enfoque sociotécnico, propuesto por Bijker, que constituye, a través de una perspectiva relacional o constructivista, una metodología apropiada para el abordaje de esa diversidad. Este modelo apunta a describir y explicar las relaciones sociotécnicas que permiten la adopción de un instrumento tecnológico, de esta manera puede ayudar a explicar las razones del desarrollo de incubadoras disímiles y la predominancia de ciertos enfoques por sobre en el “ecosistema emprendedor”.

Así como toda innovación es societal, el desarrollo tecnológico es entendido como un proceso social y no como un proceso autónomo. Esto implica considerar que existirán instituciones, organizaciones o grupos desorganizados de individuos, cuyos miembros comparten el mismo conjunto de significados sobre un artefacto específico, constituyendo así lo que llama Bijker denomina “grupos sociales relevantes”.

Los artefactos tecnológicos son construidos e interpretados culturalmente. Son los sentidos atribuidos a los artefactos por los diferentes agentes relevantes los que constituyen su existencia, su diseño y su uso. Esta diversidad de sentidos es lo que se denomina “flexibilidad interpretativa”. Y pueden observarse grados crecientes y decrecientes de

estabilización (aceptación hacia dentro de un grupo) y clausura (consenso entre los grupos) de los artefactos. Podemos considerar entonces, a las incubadoras de empresas, de acuerdo a los grupos sociales relevantes que interactúen en su creación.

Su desarrollo queda comprendido en un proceso de construcción social, donde intervienen diferentes los grupos relevantes, como por ejemplo el grupo de individuos que las dirigen, las instituciones promotoras, analistas políticos, los emprendedores, los gobiernos locales, etc.; donde cada uno de estos grupos asigne significados y problemas diferentes al “artefacto incubadora” (Ciancio & Fardelli Corropelese, 2005).

Algunas consideraciones sobre campo, habitus y agente como metodología.

Esta concepción de las incubadoras como construcción social nos permite plantear un abordaje de la configuración de los “ecosistemas emprendedores” desde una perspectiva relacional, en tanto que funcionan en el entramado de “campos” específicos, en el sentido de Pierre Bourdieu (Bourdieu, 2015; Bourdieu & Wacquant, 2014). El sociólogo francés nos indica que un campo es:

“una red o una configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones están objetivamente definidas, en su existencia y en las determinaciones que imponen sobre sus ocupantes, agentes o instituciones, por su situación presente y potencial (situs) en la estructura de distribución de especies del poder (o capital) cuya posesión ordena el acceso a ventajas específicas que están en juego en el campo, así como por su relación objetiva con otras posiciones (dominación, subordinación, homología, etcétera)” (Bourdieu & Wacquant, 2014, p. 134).

Aquí podemos ver como el autor define su enfoque relacional y estructuralista constructivista, al hacer referencia de la existencia de relaciones sociales que son “estructuras objetivas independientes de la conciencia y de la voluntad de los agentes” capaces de orientar o delimitar sus prácticas o acciones. Es decir, que las relaciones sociales operan como estructuras objetivas externas condicionantes de las percepciones y

representaciones, las que varían según la posición que se ocupe en el campo estudiado (Giraudó, 2010).

Asimismo, menciona que cada campo posee “reglas de juego” y desafíos específicos, configurándose como un espacio de luchas entre los distintos agentes que ocupan las diversas posiciones (Bourdieu, 2015). Estas luchas o disputas tienen como objetivo “la apropiación (o monopolio) de un capital específico del campo” o la redefinición de dicho capital. Este capital está desigualmente distribuido en el campo; dando lugar a posiciones dominantes y dominados; esta distribución desigual del capital determina la estructura del campo, que por ende está definida por el estado de una relación de fuerza histórica entre las fuerzas (agentes, instituciones) con presencia en el campo (Giraudó, 2010).

Bourdieu nos indica que existen distintos tipos de capitales; el análisis de campos y su lógica de funcionamiento nos permitirá determinar la especificidad de cada campo que tiene su correspondencia en la especificidad de capital y los intereses en juego. De este modo los campos se diferencian en función del tipo de capital que está en juego; es el estado de las relaciones de fuerza entre los/as agentes lo que define la estructura del campo. Por lo tanto, las luchas y consensos que operan en cada campo tienen como fundamento las diferentes variedades de capital.

El capital es aquello que es eficaz en un campo determinado permitiendo a sus poseedores disponer de un poder, una influencia, y por tanto existir en ese campo específico. El autor francés nos indica que, en el trabajo empírico, determinar qué es un campo, dónde están sus límites y qué especies de capital están activas en él son actividades simultáneas.

La definición utilizada por el autor libera al concepto de la mera connotación económica y lo extiende a cualquier tipo de bien susceptible de acumulación, en torno al cual pueda desarrollarse un mercado, es decir pueda constituirse un proceso de producción, distribución y consumo (Giraudó, 2010). En este sentido es que los campos pueden ser considerados mercados de capitales específicos, a saber, Bourdieu identifica cuatro tipos o variedades de capital: el económico, el cultural, el social, y el simbólico.

Dentro del espacio social (sociedad en su conjunto) el volumen global del capital hace referencia a la suma de capitales que puede disponer un agente, y la estructura del capital se refiere al peso relativo de cada capital que se posee (Bourdieu, 2014). Estas dos dimensiones, volumen y estructura, distribuyen a los agentes en el espacio social, por ello están vinculadas a la construcción de las clases sociales, tema que escapa de lo abordado en la presente tesis.

Al ser los campos espacios estructurados de posiciones, o sea sistemas de posiciones y de relaciones entre posiciones, es la distribución desigual del capital que está en juego lo que define las diferentes posiciones constitutivas de un campo. La posición indica el lugar ocupado en el campo, por lo tanto, está relacionada con la acumulación del capital específico.

En definitiva, los campos son espacios donde existen diferentes relaciones de fuerzas y Bourdieu los define como “campo de luchas tendientes a preservar o transformar la configuración de dichas fuerzas”. Además, el campo como estructura de relaciones objetivas entre posiciones de fuerza funciona como una guía para las estrategias mediante las cuales los agentes buscan, “individual o colectivamente, salvaguardar o mejorar su posición e imponer los principios de jerarquización más favorables para sus propios productos”.

Nos proponemos considerar el “ecosistema emprendedor” como campo, para establecer la diferencia entre conceptual existente entre campo y sistema, a lo que el sociólogo francés arguye “Como diferencia esencial, las luchas ¡y por ende la historicidad!” (Bourdieu & Wacquant, 2014, p. 156), y esta historicidad está dada por las luchas específicas, coyunturales y estructurales.

Además, la noción de campo excluye el funcionalismo del organicismo, ya que los productos de un determinado campo pueden ser sistemáticos sin ser por ello productos de un sistema, especialmente de un sistema caracterizado por funciones comunes, cohesión interna y autorregulación. Ya que el campo es de relaciones de fuerza y de luchas que apuntan a transformarlo, y por tanto de cambio ilimitado.

Cabe mencionar que por “espíritu emprendedor” tomaremos la noción de “habitus”, siendo que a cada campo corresponde un habitus como sistema de disposiciones incorporadas. De tal manera que aquellos que hayan incorporado el habitus propio del campo están en situación de jugar el juego y de crecer en dicho campo.

El concepto de habitus es entendido como principio de generación y percepción de prácticas, permite articular lo individual y lo social, como dos estados de la misma realidad, de la historia colectiva que se inscribe en los cuerpos y en las cosas. Bourdieu define a los habitus como:

“...sistema de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir como principios generadores y orientadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente regladas y regulares sin ser en nada el producto de la obediencia a reglas y, siendo todo esto colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta” (Bourdieu, 2014, p. 32).

En consecuencia, los habitus son las disposiciones a actuar, percibir, valorar, sentir y pensar, que han sido interiorizadas por el individuo en el curso de su historia, lo que no es otra cosa que la historia hecha cuerpo (Giraudó, 2010).

Finalmente, es importante destacar que la trayectoria social, su habitus y su posición en el campo son las herramientas para realizar una caracterización de los “agentes”. Es decir, frente a los postulados funcionalistas, los campos no se componen de “actores”, sino de agentes (individuales o colectivos). Nuevamente, nos indica Bourdieu que la noción de campo permite destacar que el “objeto de la ciencia social no es el individuo”, si bien no es posible construir un campo sino a través de individuos, es el campo el que primariamente es y debe ser foco de la investigación social. Lo que implica que los individuos existen como “agentes, no como individuos biológicos, actores o sujetos que están socialmente constituidos en tanto que activos y actuantes en el campo en consideración por el hecho de que poseen las propiedades necesarias para ser efectivos, para producir efectos, en dicho campo” (Bourdieu & Wacquant, 2014, p. 146). Este carácter de agente permitiría pensar la

posibilidad de realizar cambios dentro del campo y no ser meramente sujetos reproductores de lógicas internalizadas.

Así los agentes en campos, permiten captar las raíces de su singularidad, el punto de vista o posición (en el campo) desde el cual se construye su particular visión del mundo (y del campo mismo). Los agentes sociales no son zombies mecánicamente empujados y constreñidos por fuerzas externas; son “detentores de capitales y, dependiendo de su trayectoria y de la posición que ocupen en el campo en virtud de su dotación (volumen y estructura) de capital, tienen una propensión a orientarse activamente ya sea hacia la preservación de la distribución de capital o hacia la subversión de dicha distribución” (Bourdieu & Wacquant, 2014, p. 147).

En términos metodológicos, el análisis de campo implica tres momentos interconectados:

1. Analizar la **posición del campo emprendedor** frente al campo del poder general.
2. Trazar un **mapa** de la estructura objetiva de las **relaciones** entre las posiciones ocupadas por los agentes o instituciones que compiten por la forma legítima de autoridad específica del campo.
3. Analizar los **habitus emprendedores** de los agentes, los diferentes sistemas de disposiciones que han adquirido al internalizar un determinado tipo de condición social y económica.

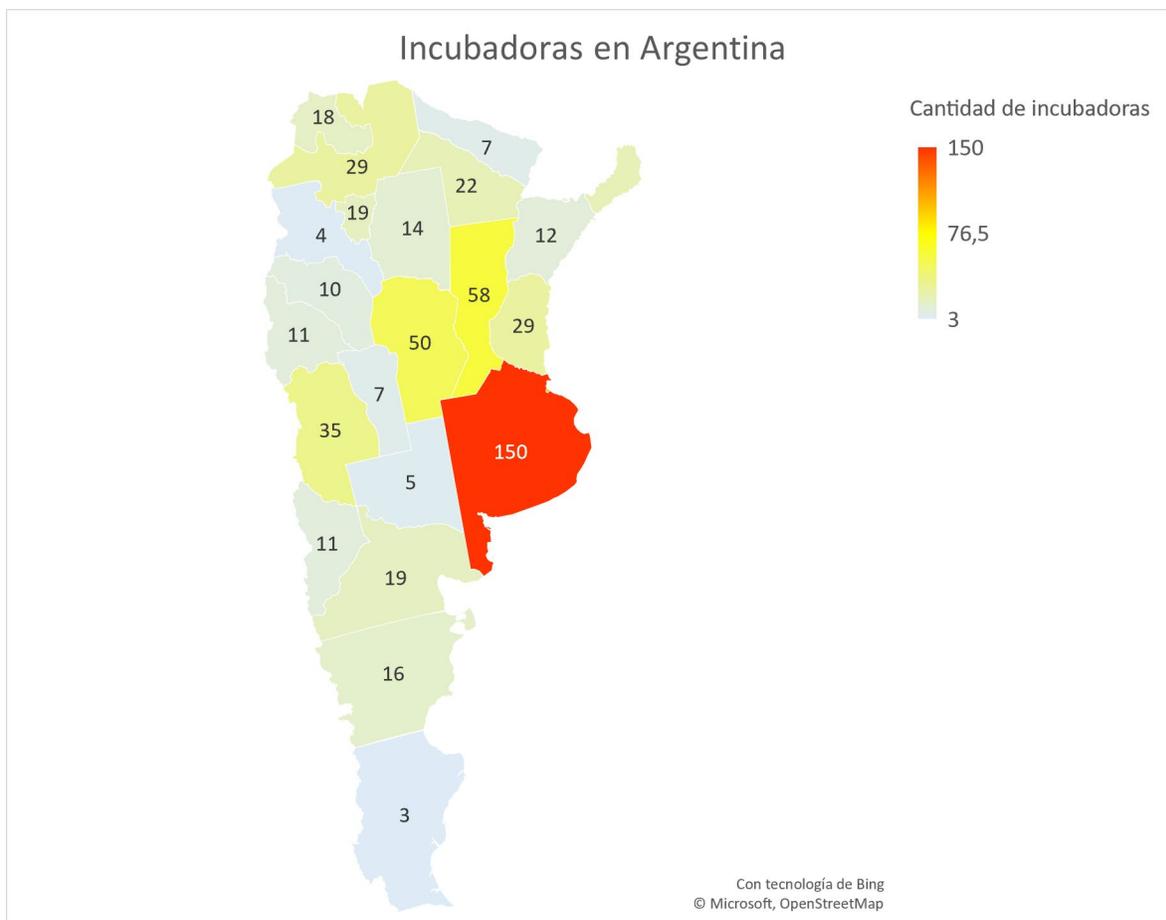
Capítulo V

Incubadoras universitarias, su desembarco en la Provincia de Mendoza

En los capítulos anteriores hemos intentado delimitar teórica e históricamente el concepto de incubadoras de empresas, específicamente incubadoras universitarias; hemos visto que esta intensión tiene muchas y distintas aristas. En el presente capítulo veremos cómo se han desarrollado en Argentina las incubadoras universitarias, y luego, el desembarco en Mendoza.

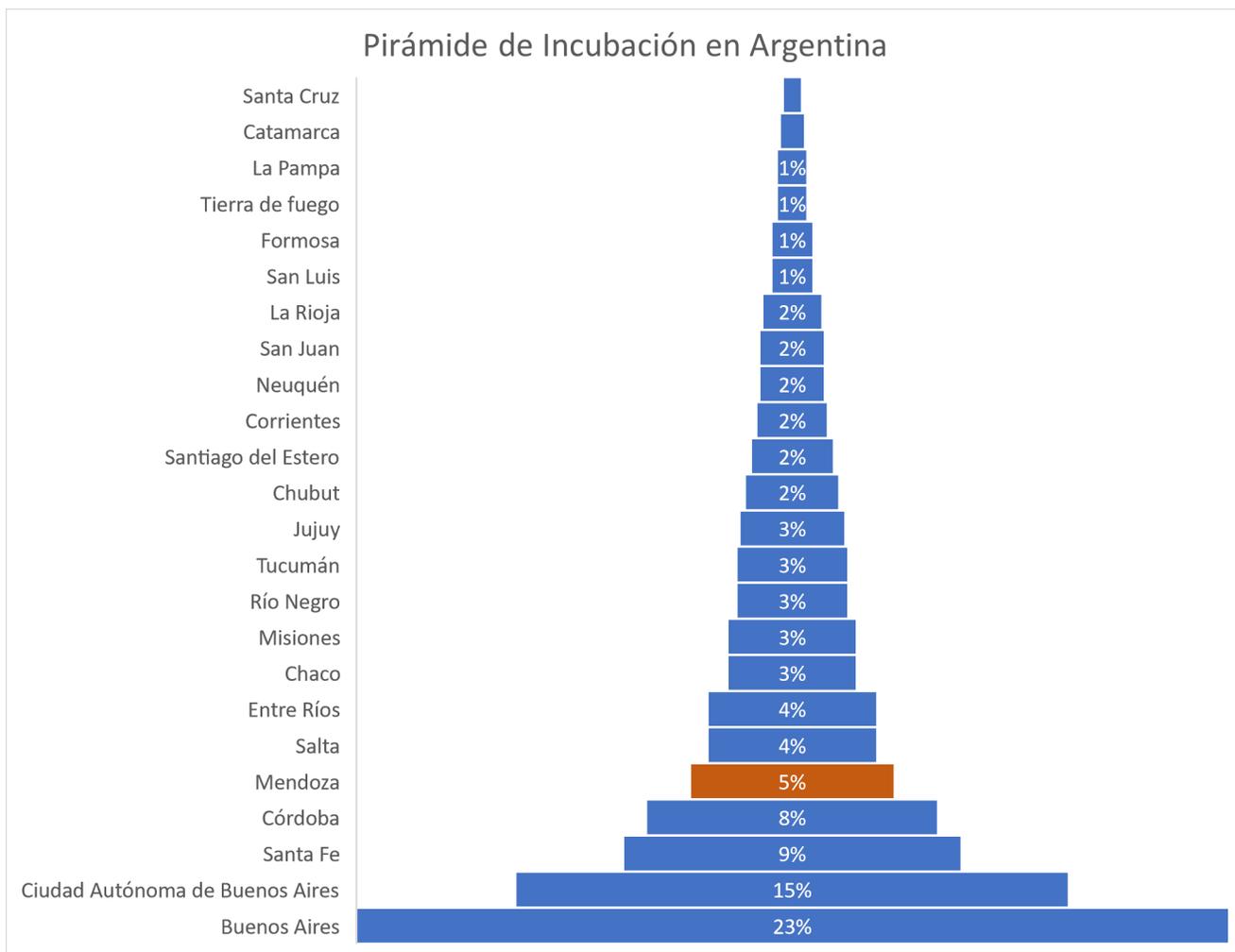
En términos generales, el “ecosistema” de incubadoras del país cuenta con un total de 651 incubadoras registradas en la Red de Incubadoras del Ministerio de Economía de Nación, dentro del Programa Sinergias que tiene por objetivo generar y potenciar vinculaciones entre emprendimientos, empresas e instituciones creando oportunidades para crecer e impulsar nuevos desarrollos y negocios⁸.

⁸ <https://www.argentina.gob.ar/produccion/red-para-emprender/programa-sinergias>



Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía

Como podemos observar, existe una gran concentración de incubadoras en el centro del país, especialmente en Provincia de Buenos Aires (23%), Ciudad Autónoma de Buenos Aires (15%), Santa Fe (9%), Córdoba (8%) y cierra la provincia de Mendoza (5%). Cabe destacar que 81 incubadoras pertenecen al sistema universitario nacional, representado el 12%, es decir, como conjunto se posiciona en tercer lugar, luego de CABA.



Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía

En la Argentina, como hemos visto, la primera experiencia de incubación de empresas surge en 1992 en la Universidad Nacional del Litoral (UNL), mediante un convenio con el laboratorio Zeltek y una asociación de empresas para el desarrollo de eritropoyetina humana, una droga que previene y revierte las anemias (Altschuler & Peletay, 2019).

En la actualidad la UNL es referente nacional en los procesos de incubación universitaria, su propuesta es promover el desarrollo local mediante el estímulo de creación de empresas y la formación de emprendedores con las capacidades para ponerlas en marcha. En ese marco promueve las iniciativas emprendedoras que surgen del ámbito de la comunidad universitaria, como así también en distintos sectores de la sociedad y también

propicia la conformación, incubación y puesta en marcha de empresas entre alumnos, docentes, investigadores y graduados.

Esta universidad cuenta con dos incubadoras de empresas, cada una con características diferentes. En estos espacios se brinda apoyo técnico; capacitación y asesoramiento en gestión, planificación, armado del plan de negocios, comercialización y financiamiento.

Se destaca la Incubadora de Empresas de Ámbito Regional (IDEAR)⁹ que es producto de la vinculación de la UNL con y la Municipalidad de Esperanza. Esta Incubadora se presenta como un espacio en el que los emprendedores de la región encuentran las condiciones necesarias para que puedan desarrollar sus proyectos productivos por un determinado período. En su misión se destaca que la incubación de empresas tiene por objetivo fundamental:

“generar las **condiciones necesarias** para que nuevos emprendimientos incorporen valor agregado a la producción. Para ello, se sirve de una estructura de soporte adecuada para **procesos innovadores** y de un grupo de profesionales encargados de facilitar **la interacción entre el sector empresarial y el universitario**”¹⁰.

IDEAR propone un proceso de incubación facilitando a los/as emprendedores/as el acceso a formación, capacitación y apoyo técnico-científico, e incluso a fuentes de financiamiento, se propone los siguientes objetivos:

- Apoyar el desarrollo de proyectos innovadores, potencialmente rentables y al fortalecimiento de empresas existentes.
- Brindar a los emprendimientos incubados el acceso a los recursos para que puedan desarrollarse.
- Propiciar el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico del sector productivo de la región.
- Reducir los tiempos de gestación y arranque de empresas, facilitando su despegue comercial.

⁹ <http://www.incubadora-idear.org.ar/>

¹⁰ http://www.incubadora-idear.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=146&lang=es

- Fomentar la generación de bienes y servicios con un alto valor agregado y de contenido tecnológico.
- Fortalecer la interacción y transferencia de tecnología entre el sector académico-científico, el sector productivo y el sector público.

Esta incubadora tiene como destinatarios a los/as estudiantes avanzados, jóvenes profesionales o emprendedores de la región que estén desarrollando una idea; además a PYMES que por sus capacidades científico tecnológicas no hayan alcanzado aún un nivel óptimo de funcionamiento.

Algo específico es que las características de los proyectos a presentar tienen que tener dos características claves:

- Ser de **base científico tecnológica**.
- Innovar en **nuevos productos y/o servicios**.

Los elementos que evalúan para ingresar son la viabilidad técnica, el estatus jurídico, la capacidad del emprendedor y la posibilidad de un resultado económico rentable.

La UNL, también cuenta con la Incubadora Expresiva que es de emprendimientos de base cultura. También nace de una articulación con la Municipalidad de la ciudad de Santa Fe; y su especialidad es que facilita a los emprendedores el acceso a formación, capacitación y apoyo técnico, e incluso el acceso a fuentes de financiamiento por parte de la universidad y la disponibilidad del equipamiento cultural y la promoción por parte del gobierno local. El término “Empresas de Base Cultural” hace referencia a los sectores de producción y distribución de bienes y servicios cuyo valor económico deriva de su valor cultural.

El proceso de incubación es similar a IDEAR, ambos consisten en convocar a ideas o proyectos iniciados, y acompañarlos en sus primeras etapas de generación de empresas, apoyándolos en las etapas de pre-incubación, incubación y egreso, ofreciendo los siguientes servicios:

- Edilicios y servicios: boxes de diferentes dimensiones de uso individual, baños, sala de reuniones, depósito, oficina con mobiliario y equipamiento para actividades

empresariales, teléfono, fax, internet inalámbrico, energía eléctrica, servicio de limpieza, seguridad y mantenimiento.

- Humanos: gerente, personal administrativo, asesores y tutores profesionales de la para cuestiones técnicas específicas, asistencia en el armado del plan de negocios, asesoramiento contable, evaluación del estatus jurídico y patentamiento, entre otros.
- Capacitación permanente.
- Espacios de promoción: en redes y ferias locales e internacionales con el fin de promocionar sus productos y servicios.
- Financiamiento externo.

Además, los inicios del proceso de Incubación se pueden realizar en los “Gabinetes para emprendedores/as universitarios/as” ubicados en las diferentes unidades académicas y destinados para toda la comunidad universitaria¹¹ (estudiantes, docentes, no docentes, alumnos, graduados). Los que ingresen al proceso de pre-incubación en los gabinetes acceden a:

- Tutorías en desarrollo de plan de negocios, la identificación de necesidades del emprendimiento y el contacto con instituciones públicas y privadas de apoyo, docentes especialistas, entre otras.
- Asesorías brindadas por profesionales de la UNL o terceros, en: tecnologías específicas; gestión; aspectos jurídicos, propiedad intelectual, aspectos contables y financieros, comercialización e imagen institucional.
- Servicios de infraestructura, como espacio físico con puestos de trabajo adecuados, teléfono y fax, sala de reuniones, conectividad a internet y biblioteca especializada.
- Capacitaciones en temáticas generales o específicas.
- Descuentos y otros beneficios otorgados por los Padrinos de la UNL en rubros vinculados al emprendimiento.

¹¹ Se denomina spin off universitario a las iniciativas empresariales que están promovidas por académicos (investigadores, docentes, estudiantes, no docentes, personal de gestión) que deciden iniciar el camino emprendedor para que las capacidades o tecnologías que han desarrollado se puedan poner a disposición de la sociedad, a partir de su comercialización. Estas empresas basan su actividad en la producción y venta de nuevos procesos, productos o servicios de alto valor agregado que parten del conocimiento adquirido o los resultados obtenidos en el ámbito de la propia Universidad.

La UNL basa su proceso de incubación en empresas de bases tecnológica e innovación en el sentido funcionalista o hegemónico, según lo analizado en los capítulos anteriores. Si bien, no existen modelos puros de incubación, se destacan ciertas características que se acercan a este modelo tecnologicista.

Otro espacio destacado por los agentes del ecosistema es la Incubadora de Emprendimientos Científicos-Tecnológicos de la Universidad Nacional de Rosario, en articulación con la Municipalidad de Rosario, tienen un programa destinado a promover la creación de empresas y fomentar la cultura emprendedora en los estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística mediante la creación y desarrollo de una red conformada por docentes, profesionales, empresarios y organismos públicos y privados (Pastore & Altschuler, 2015).

Esta incubadora se propone articula la ciencia con el sector productivo local y regional, e “incubar proyectos y empresas biotecnológicas que requieran de una fase de desarrollo en un entorno académico”¹², con un horizonte de fortalecimiento de una red de trabajo entre el sector público y el privado. Al igual que la UNL, la incubadora de la UNR ofrece un espacio físico para la “innovación abierta”, es decir, un lugar para que tanto actores académicos como no académicos puedan acercarse fortalecer sus proyectos productivos en tres temas específicos: el agro, alimentos y ambiente. El objetivo es generar empresas, formar emprendedores y “empleos genuinos”.

Nuevamente observamos que categorías como innovación y tecnologías hacen referencias a las concepciones hegemónicas y/o tradicionales de abordaje de incubación, con las fases anteriormente mencionadas y enfocadas en “empresas de bases tecnológicas” y la economía del conocimiento.

Por su parte, la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN-FRC), junto con la Municipalidad de Córdoba, formalizan en 1997 la creación de una Fundación para la Incubación de Empresas. Su objetivo era acompañar a los emprendedores en la creación de nuevas empresas de base tecnológica, brindándoles herramientas para su crecimiento y consolidación, y fomentando la vinculación

¹² <https://unr.edu.ar/incubadora-unr/>

e interacción de la comunidad emprendedora universitaria con organismos públicos y privados.

La Incubadora de Empresas de la UNC es el principal espacio que tiene esa universidad para fomentar el desarrollo del emprendedorismo. Su objetivo es promover la creación de “nuevas empresas de base tecnológica a partir del conocimiento generado en el ámbito universitario”¹³. Además, dispone de diversas líneas de acción que trabajan para fortalecer la “comunidad emprendedora” y la “innovación” en la región.

Cabe mencionar que la UNC ha sido pionera en llevar programas y proyectos de innovación con la comunidad, destacándose “i-Teams Córdoba”¹⁴ que es un evento que convoca a estudiantes de grado, posgrado y emprendedores/as de diferentes disciplinas para trabajar en equipo en el desarrollo de tecnologías locales para aplicarlas al sector productivo y a la sociedad. i-Teams es una metodología que tiene como objetivo potenciar la innovación aplicada, buscando cómo y en qué lugar insertar un nuevo descubrimiento científico-tecnológico, mediante el trabajo en equipo.

El modelo de trabajo es a través de un proceso de formación con capacitadores/as y “mentores/as” (investigadores y referentes de la temática), luego se conforman los equipos multidisciplinarios de innovación para resolver problemas concretos con aplicación en el sector socioproductivo y con viabilidad comercial.

También se destaca la aplicación de “metodologías ágiles”, “design thinking”, “validación comercial”, patentes y propiedad intelectual, “pitch” y “comunicación efectiva”, como el cúmulo de herramientas necesarias para el desarrollo y habilidades emprendedoras en cada propuesta de solución.

El caso de la UNC nos permite mencionar el avance de los “laboratorios de innovación”, que, en términos generales, tienen la dinámica de funcionamiento de i-Teams y varias universidades en Argentina vienen desarrollando en forma paralela junto con las incubadoras; tema que es necesario profundizar y escapa al desarrollo de la presente tesis.

¹³ <https://incubadoradeempresas.unc.edu.ar/>

¹⁴ <https://iteamscordoba.ar/>

Mendoza, tierra del sol y ecosistemas emprendedores.

En la Provincia de Mendoza se ha desarrollado durante los últimos 17 años fuertes procesos de generación y consolidación de Incubadoras de Empresas, la Universidad Nacional de Cuyo cuenta con una Incubadora de Empresas de Base Tecnológica¹⁵ desde el año 2005 cuyo objetivo es ser un instrumento de vinculación para “brindar el apoyo a emprendedores en la formación de empresas innovadoras y/o de base tecnológica que contribuyan con el desarrollo local y regional”.

Incubadora de Empresas de la UNCUYO

El Programa Incubadora de Empresas UNCUYO, creado en el año 2006, se presenta como una herramienta de vinculación universitaria desarrollada para integrar a la UNCUYO en procesos que impulsen el desarrollo local, siendo una interface entre el sector del trabajo, el sector del conocimiento y la consolidación de la “cultura emprendedora” universitaria. Según su creador y coordinador, el Esp. Lic. Juan Pablo Bustos, la incubadora es una herramienta de vinculación entre la universidad y el medio, funciona como un “catalizador” para que las ideas-proyectos de la comunidad se conviertan en empresas insertadas en el mercado.

En palabras de su coordinador, se entiende que la “incubadora (es) como herramienta de vinculación entre la universidad y la sociedad”; es una interfaz para “(...) ver como haces para que este conocimiento generado dentro de la universidad se pueda llevar al mercado, (...) y una de las maneras es a través de la generación de empresas de bases tecnológicas o empresas basadas en el conocimiento”.

Desde su creación se han realizado 16 convocatorias de ideas proyectos con la participación de más 1172 emprendedores, 457 ideas proyectos postulados y alrededor de 100 proyectos incubados.

¹⁵ <https://www.uncuyo.edu.ar/desarrollo/incubadora-uncuyo>

Entonces, la Incubadora funciona como un programa transversal para todas la Unidades Académicas, y por la cual se implementan planes integrales de incubación a fin de “reducir los riesgos de los emprendimientos en las etapas tempranas y consolidar los equipos de emprendedores para hacer frente a las complejidades que implica la generación, puesta en marcha y desarrollo de un emprendimiento de alto potencial” de inserción en el mercado.

Tanto su coordinador como el reglamento de postulación, indican que la Incubadora UNCUIYO brinda el soporte necesario para que Ideas-Proyecto puedan convertirse en empresas exitosas, viables y autosuficientes, capaces de colaborar con el crecimiento de la región y el país (Incubadora UNCUIYO, 2022). Se define como incubación al “acompañamiento a un grupo de emprendedores (...) que quiere transformas esas ideas/proyectos o esas investigaciones o ese conocimiento generado en la universidad en productos o servicios que pueden ser aplicados al mercado”.

Teniendo ese horizonte se desarrolla mecanismos de pre-incubación de las ideas-proyectos de emprendedores, de micro, pequeñas y medianas empresas, de base tecnológica y/o “altamente innovadoras” en el sentido hegemónico de este concepto.

Durante el trabajo de campo se pudo observar que por innovación abordaba al “concepto de innovación no solamente como una *innovación radical* (Schumpeter), aquella innovación que esta más relacionada con la investigación y con los inventos, sino aquella *innovación incremental*,” es decir, “la innovación que de cosas que ya existen pero que uno le puede agregar valor con la intención de incorporarle conocimiento; y que ese valor agregado sea reconocido en el mercado, y ahí es donde está la clave fundamentalmente de innovación, si no se quedaría en lo que es investigación solamente, investigación pura”.

Entonces, observamos que innovación está directamente relacionada con la adopción por parte de los mercados a un producto o servicio “novedoso”; en palabras de la coordinación de la incubadora: “la universidad no genera innovación, que la universidad es un ente que participa del proceso de innovación pero que la innovación se produce en el momento que eso esta aplicado, por lo tanto, el que transforma el proceso de conocimiento en la innovación es el mismo mercado que lo reconoce y lo aplica”, lo cual queda como el siguiente esquema del modelo de innovación:



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Volviendo al proceso de incubación de la UNCUYO, vemos que en la postulación de ideas-proyecto pueden participar personas o equipos del ámbito universitario como no universitario o externo. Además, pueden postular personas interesadas en participar de otros proyectos, aportando sus capacidades profesionales y/o capital. También se destaca que investigadores o tecnólogos puede postular con productos desarrollados o en proceso final de investigación, susceptibles de ser transferidos, a través de la generación de empresas con potencialidad de incubación.

El modelo de la Incubadora UNCUYO se presenta como ámbito para la creación de nuevas empresas proveyendo una serie de servicios de apoyo a su puesta en marcha, “uniendo capacidad emprendedora, investigación y desarrollo, comercialización de tecnología e instituciones financieras”. Para postular se debe ser:

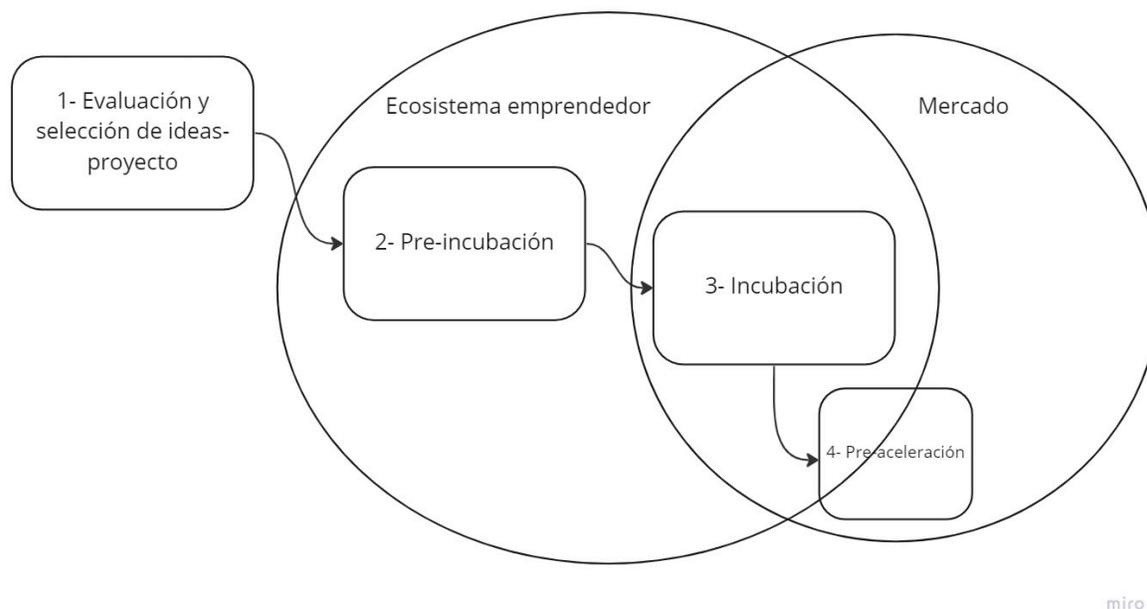
- Personas naturales mayores de edad que, como equipo, deseen poner en marcha una Idea-Proyecto y constituir una empresa.
- *Spin off* universitarios: iniciativas empresariales en las que el fundador/a pertenece a la universidad (profesor o investigador), o bien en base a conocimiento o tecnología creada y propiedad de la institución.
- *Spin off* empresariales o *start up*¹⁶: proyectos empresariales innovadores o empresas ya consolidadas que posean iniciativas de proyectos de inversión y de las cuales puedan derivarse nuevas unidades de negocios y/o nuevas empresas a partir de la sociedad matriz.

¹⁶ Una startup es una pequeña empresa de reciente creación, con alto potencial innovador y tecnológico, donde su modelo es escalable y su crecimiento puede ser exponencial. El modelo clásico de startup son los desarrollados por Silicon Valley, de donde surge este concepto, llevando consigo su bagaje conceptual.

Nuevamente se destaca el concepto de spin off y startup, relacionados a los procesos schumpetereanos de innovación tecnológica. Finalmente, es importante destacar los criterios de evaluación de las ideas proyectos:

- Originalidad o **grado de innovación** en la idea-proyecto propuesta
- Potencial de **creación de valor económico** y liderazgo del **mercado**
- **Impacto social, económico y ambiental positivo (triple impacto)**
- Interés Regional e Interés Estratégico para la Incubadora.
- **Calificaciones del equipo** para implementar con éxito el proyecto, y consideración de la capacidad técnica y gerencial
- Interdisciplinariedad de los equipos
- Probabilidad de ejecución exitosa
- La oportunidad de negocio
- Beneficios que se generan por el proyecto
- **Vinculación tecnológica** con instituciones de investigación y desarrollo
- Generación de **empleo** previsto en la implementación del proyecto

El proceso de incubación está compuesto por las etapas de 1) evaluación y selección de proyectos; 2) pre-incubación; 3) incubación; y 4) pre-aceleración, de acuerdo al siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Etapas: Evaluación y selección de Ideas-Proyectos.

Etapa principal del proceso, a partir del estudio de los formularios presentados en cada Convocatoria anual de Ideas Proyectos, los emprendedores transitan un proceso de capacitación, asistencia técnica, entrevistas y evaluación, que permite seleccionar los proyectos que mejor se adecúan a los requerimientos y perfil de trabajo de la Incubadora de Empresas, este perfil es que sean proyectos innovadores y/o de base tecnológica o intensivos en conocimiento.

Antes de incorporarse al proceso de pre-incubación, los postulantes participan en la capacitación definida por el programa sobre procesos emprendedores y plan de negocio. En esta etapa, los grupos de emprendedores sistematizan sus proyectos y se forman en diversas herramientas necesarias para avanzar en las próximas etapas del proceso.

La selección final de proyectos se realiza a partir de la evaluación ponderada de los siguientes pre-requisitos emprendedores trabajados: desarrollo del Proyecto, conformación y habilidades de equipo, Modelo Canvas de negocio, Elevator Pitch, validación técnica y validación comercial. Se destaca que la postulación tiene mayor puntaje cuando se realiza en equipos y no como emprendedor/a individual.

Etapas: Pre-incubación de Proyectos.

Los/as emprendedores/as que pasan la etapa anterior, en este momento son acompañados por la incubadora por medio de un curso de inducción para desarrollar en detalle su plan de negocios, con el apoyo experimentado de tutores; que facilitarán la puesta en marcha definitiva en la etapa de incubación. Se firma un contrato general de pre-incubación con todos los emprendimientos ya que los servicios serán similares para todos.

Se brinda al emprendedor apoyo para planificar el desarrollo exitoso de su idea de negocio, a través de tutorías personalizadas y un plan de capacitación adecuado a las necesidades de esta etapa. A su vez, los emprendedores cuentan con la posibilidad de acceder a una Red de Mentores (ecosistema emprendedor) y el apoyo en la gestión de financiamiento para impulsar el proyecto en esta instancia inicial.

La pre-incubación es vista como un momento para fortalecer la calidad de los emprendimientos en su etapa más temprana, brindando a los “emprendedores innovadores” apoyos para planificar el desarrollo de oportunidades de negocios, buscando que trabajen en el desarrollo de los productos o servicios tecnológicos para demostrar que existe una viabilidad técnica. De acuerdo a lo manifestado se estima un plazo máximo de seis semanas de duración. La etapa de pre-incubación de empresas es entendida como el proceso de “acompañamiento y asistencia técnica en la formulación y evaluación de ideas-proyecto, el desarrollo del plan de negocios (análisis del mercado, ingeniería, tamaño, localización, innovación, costos) y el planeamiento de la gestión empresarial (comercialización, tecnología, financiamiento, recursos humanos, cronograma)”.

En esta etapa se empiezan a trabajar con el emprendedor/a las “competencias emprendedoras tanto aptitudinales como actitudinales”, es decir, el “espíritu emprendedor”. Según lo manifestado, se trabaja de la siguiente manera:

“el emprendedor que a la segunda clase ya no va más, que le decís que tiene que salir a hablar con potenciales clientes y no sale, las personas que les decís que lo ideal sería que empezaran a trabajar en equipo y siguen insistiendo con trabajar solas, bueno, generalmente son esos criterios y esos indicadores los que nos van dando la pauta de que difícilmente se pueda avanzar con ese emprendimiento.”

Etapa 3) Incubación de Empresas

Consiste en la ejecución del plan de negocios diseñado en la etapa anterior y la puesta en marcha de la empresa a través del acompañamiento en sus primeros pasos en el mercado con productos o servicios, en esta etapa el emprendedor/a ya hizo el análisis de la viabilidad y la viabilidad técnica, es decir, ya tiene un “producto puede ser una oportunidad de negocio”.

De acuerdo a su coordinador, esta etapa es la “más estratégica de la incubadora, en la cual los emprendedores llegan con un capital social muy acotado y la incubadora aporta una red de contacto, una red de vinculaciones, empieza a generar diferentes espacios para que los emprendedores puedan demostrar sus emprendimientos, se empiecen a abrir algunas puertas, empiezan a generar instancias de capacitación”, es decir,

la incubadora funciona como un canal para posicionarse en el “ecosistema emprendedor”; se acumula capital social, capital emprendedor.

En esta instancia la Universidad proporciona diversas herramientas tendientes a disminuir los riesgos, fortalecer las estructuras y potenciar la comercialización en las etapas tempranas del emprendimiento. Se firma un contrato especial para cada emprendimiento, a fin de delimitar qué tipo de acompañamiento y servicios necesitará cada proyecto, además, se contempla la posibilidad de éxito de la empresa, con la consecuente retribución para la Universidad y la conformación de un fondo de retorno para el sistema de incubación.

Entre los beneficios que ofrece la Incubadora se encuentran: oficinas de trabajo y de reuniones, asistencia técnica y asesoramiento, red de contactos, apoyo institucional, promoción y difusión de proyectos, vinculación con fuentes de financiamiento, coaching para la presentación en concursos, red de mentores y participación de ámbitos para el intercambio de experiencias emprendedoras

En esta etapa se concentran los esfuerzos en “disminuir los riesgos de este negocio y fortalecerlo a través de apoyo experimentado”, redes de contacto y una serie de servicios destinados a facilitar la implementación del proyecto, transformando los avances científicos y tecnológicos en éxitos industriales y comerciales.

Participar en el proceso de incubación de la UNCUYO, les permite a los emprendimientos de base tecnológica seleccionados acceder a los siguientes servicios:

- Curso de emprendedorismo para introducir a los emprendimientos en el desarrollo de plan de negocio, instrumento indispensable para el desarrollo e implementación de cualquier proyecto, con fuerte contenido teórico y práctico.
- Espacio físico para el desarrollo de las actividades, en una infraestructura de uso compartido e insumos básicos, con acceso a información y servicios tecnológicos.
- Ambiente en el cual los preincubados puedan compartir sus experiencias, reduciendo los riesgos que acompañan el inicio de una empresa.
- Asesoría legal, tributaria, contable, organizativa y de gestión, asistencia técnica y tutorías en: formulación y evaluación de proyectos, planificación comercial, diseño y comunicación, planificación financiera, identificación de fuentes de financiamiento, planificación estratégica, comportamiento emprendedor, gestión de redes de apoyo,

innovación tecnológica, estrategia para innovar, análisis de impacto, instrumentos de promoción, etc.

- Acceso a la red de vinculaciones de la UNCUYO.
- Apoyo en las gestiones ante fuentes financieras.
- Herramientas que permiten el desarrollo de la actitud emprendedora, de planes de negocios, la búsqueda de mercados y de futuros inversores.

En relación a la búsqueda de financiamiento, se observa la diferencia entre las fuentes públicas de las privadas, en tanto que las primeras son para absorber la mayor cantidad de riesgo y se presentan mayormente en la etapa de pre-incubación; y las segunda apuntan a la acumulación de ganancias, apareciendo en la etapa de incubación. En palabras del entrevistado se menciona de la siguiente manera:

“... no es lo mismo el financiamiento que puede llegar a exceder un emprendimiento que está en un estadio de idea. A un emprendimiento que ya tiene ventas, y está consolidado en el mercado, probablemente uno haya que salir a buscar un fondo semilla, financiado por el sector público, y el otro probablemente ya se pueda salir a buscar un inversor”.

Es importante destacar que los/as emprendedores/as de esta incubadora de universidad pública, tienen acceso gratuito a estos servicios que luego son compensados para la universidad mediante un acuerdo con el equipo emprendedor de algún mecanismo de retribución en la fase de incubación, por ejemplo, con la participación de la sociedad anónima de la universidad en la implementación de la empresa o el pago de un canon.

Etapas 4: Pre-aceleración.

Etapas en la que participan los proyectos que están comercializando, se los prepara para trabajar en la gestión de socios, negociación, búsqueda de inversores, internalización. Se los prepara para vincularlos con inversores y pasar a participar de una “aceleradora”¹⁷. Es un proceso de seis semanas de duración que cierra con un evento de pre-aceleración del

¹⁷ Una aceleradora de empresas es aquella organización que ayuda a impulsar empresas y startups en fases tempranas para acelerar su crecimiento y prepararse adecuadamente dirigiéndose a inversores con una idea de negocio probada. Una diferencia esencial entre una incubadora y una aceleradora, es que la incubadora provee cursos a partir de servicios, la aceleradora provee recursos a partir fundamentalmente de capital.

que participan diferentes actores consolidados del ecosistema emprendedor, con especial participación de un panel de inversores. No funciona como ronda de negocios, sino que se realiza un rol-play para poder finalizar este proceso de preparación para salir a buscar inversores.

Más allá del proceso de incubación, la Incubadora de Empresas de la UNCUIYO, también impulsa una capacitación intensiva en “Desarrollo Emprendedor y Servicios Profesionales” que tiene como objetivo ser un espacio de formación a interesados en adquirir conocimientos y herramientas con el propósito de desarrollar sus propios emprendimientos, vincularlos con sus proyectos de investigación y desarrollo para llevarlos al mercado, aplicarlos a la prestación de servicios profesionales relacionados con su especialidad y/o transferir conocimientos en espacios de formación y capacitación en los cuales se desempeñen.

Aquí se observa el concepto de “espíritu emprendedor”, como un habitus emprendedor, es decir un conjunto de valores, comportamientos y “competencias” relacionados con el desarrollo de proyectos basados en tecnología y cuya innovación tenga como horizonte el mercado. El programa del curso avanza en esta definición de espíritu emprendedor, y presenta al “ecosistema emprendedor”, que aquí lo denominamos como campo emprendedor.

Entonces, este programa de formación indica que es un espacio destinado a promover el “espíritu emprendedor universitario” donde alumnos, docentes, graduados, investigadores y personas interesadas en el abordaje de la temática, podrán formarse, compartir experiencias, obtener herramientas que les permita desarrollar sus servicios profesionales de manera diferenciada, generar emprendimientos y comprender las particularidades relacionadas con el “ecosistema emprendedor” local, nacional e internacional.

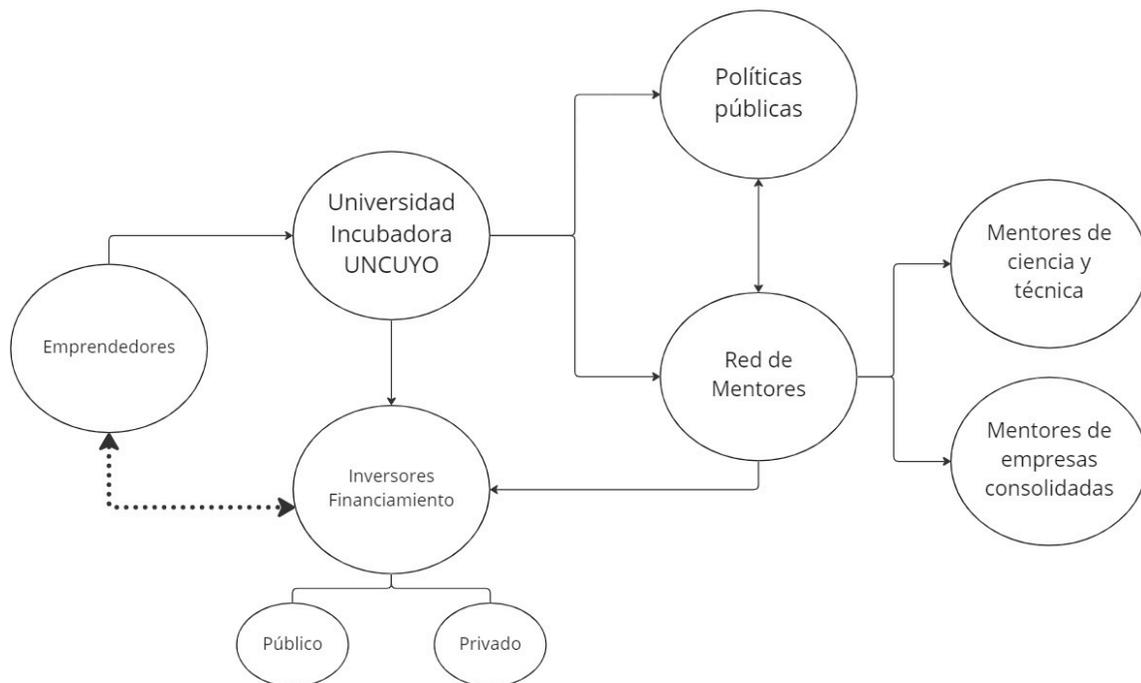
También se destaca el rol comunitario del emprendedor al indicarse que se formarán “emprendedores profesionales” que actuarán como motor de la economía en ámbitos estratégicos en todo tipo de instituciones, por un lado, y agente de la innovación y los cambios tecnológicos que impactan en la calidad de vida de su comunidad por otro. Si bien se incluye la noción del triple impacto para integrar una dimensión social y ambiental a

desarrollo emprendedor, no sale del paradigma funcionalista de la innovación. Además, promueve el trabajo en red con el objetivo primordial de desarrollar productos o servicios destinados al mercado.

Finalmente, cuando pensamos en el “ecosistema emprendedor”, campo emprendedor, distinguimos la siguiente definición:

“El “eco” es un principio de todos y sostenible, eso sería un poco del ecosistema emprendedor, es decir, todos los actores vivos en acción y sostenible en el tiempo. Basado en el concepto de sistema como conjunto de partes interrelacionadas entre sí, donde la alteración de una de las partes repercute indefectiblemente en el entorno”.

Podemos observar una interpretación funcional del sistema de relaciones que hacen al campo emprendedor, donde cada agente aportaría al equilibrio del sistema. La composición estaría dada por los agentes que se observan en el siguiente esquema:



miro

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Los agentes de este ecosistema son: emprendedores, incubadoras, el estado, mentores del sistema científico-tecnológico, mentores de empresas consolidadas, inversores públicos e inversores privados. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas estos agentes no compiten entre sí, sino que realizan una interacción sinérgica de fortalecimiento y sostenimiento del “ecosistema”.

Experiencias de las Universidades de Mendoza

Dentro del “ecosistema” de incubadoras universitarias mendocinas, nos encontramos con el programa Impulsarte de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Mendoza, que funciona dentro de la Unidad de Vinculación Tecnológica. Según la información institucional¹⁸ se plantea acompañar el crecimiento y el éxito de proyectos emprendedores con un abordaje interdisciplinario especializado aportando recursos y servicios básicos; herramientas, red de contactos, soporte institucional, promoción y difusión de proyectos, capacitaciones, vinculación con fuentes de financiamiento, coaching para la presentación de concursos, red de mentores, participación de ámbitos para el intercambio de experiencias emprendedoras, entre otras.

Además, se presentan como un “ambiente de crecimiento para que emprendedores puedan desplegar su capacidad de gestión en el mercado local, regional y/o nacional, catapultando sus iniciativas mediante la generación de una nueva perspectiva y actitud empresarial, desde el punto de vista de la innovación”. Es decir, nuevamente observamos que el proceso de incubación toma emprendedores innovadores que tiene como objetivo salir al mercado.

Como parte de la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), presenta un modelo de vinculación como interlocutor entre los sectores académicos, científico-tecnológicos y socio-productivos del medio; con la tarea de generar la sinergia necesaria y poder potenciar la “cultura emprendedora” en la facultad.

¹⁸ <https://uvtregmza.wixsite.com/uvt-pagina/incubadora>

El programa nace del acompañamiento de las experiencias de incubación de estudiantes dadas en diferentes cátedras pero que se quedaban cortas en su formación. De acuerdo a lo mencionado por el Esp. Lic. Víctor Oliva, uno de los creadores del espacio, se buscó “desarrollar algo más que no sea un una materia o un espacio académico, sino que un poquito más orientado a la generación de algún negocio que puede ser sostener por eso nace Impulsarse”.

Aquí se observó que no hay una definición clara del modelo de incubación, según el esquema tradicional adoptado por la UNCUYO y mencionado en capítulos anteriores, sino que se llevaron a cabo un ciclo de formación de temáticas de emprendedorismo y el acompañamiento a la presentación de líneas de financiamiento, lo que queda representado según el siguiente esquema:



miro

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Cabe mencionar que esta incubadora ya no funciona, ya que se tomó la decisión política de la facultad de no seguir manteniendo este espacio. Según uno de sus agentes involucrado: “empezó como a decaer, y son realmente lugares que necesitan de apoyo institucional para poderse afianzar sobre todo en la estructura, y que te ayuden también a que los estudiantes y las estudiantes puedan recurrir a esos espacios”. Aquí observamos dentro de campo emprendedor una relación conflictiva, donde un sector de toma de decisiones establece rupturas en los procesos de incubación.

En la UTN-FRM se puede observar las tramas de las relaciones conflictivas de emprender e innovar, siendo que sus propios agentes indicaron que trataban de superar la visión reduccionista y tecnologicista de innovación, se propusieron:

“descolonizar el concepto de innovación que estaba muy arraigado a la tecnología dura de innovaciones, en esa se está vinculado a la generación de una app, la generación de una máquina. Tratamos de que se empezara a romper un poco con esa esa conceptualización y llevarlo más también en la generación de redes, a las articulaciones, a esas novedades que trascendían completamente a la normalidad de la facultad”.

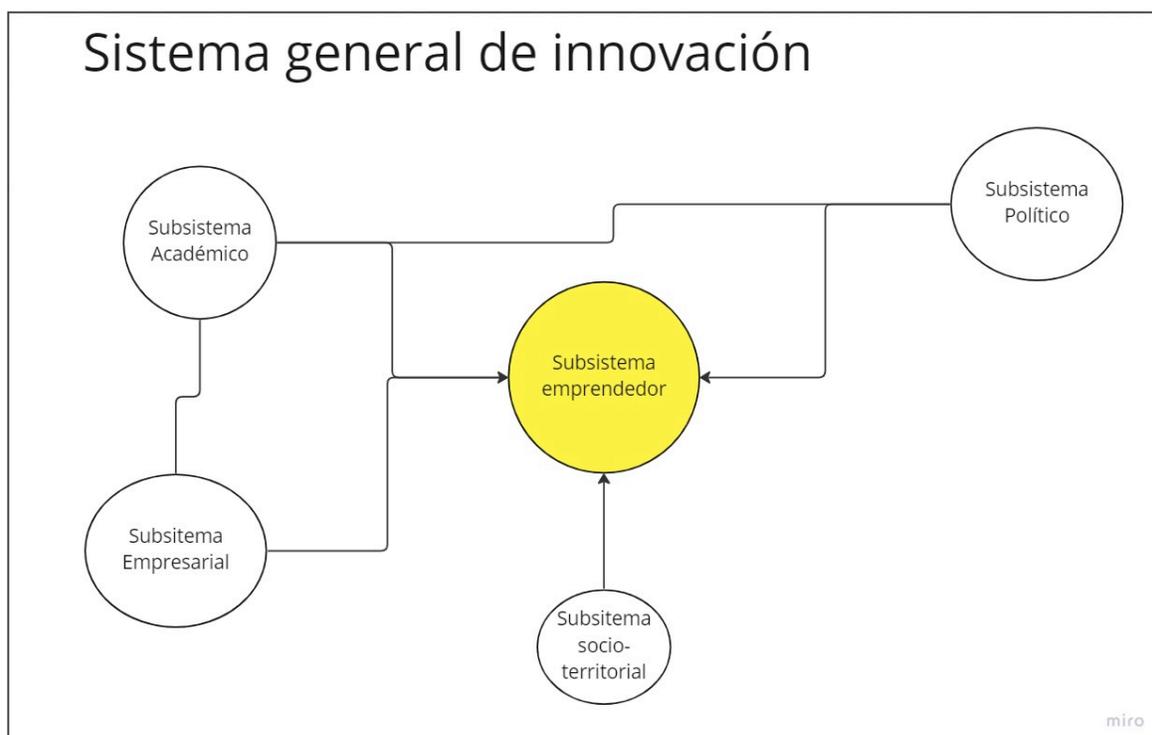
En este caso los procesos de innovación van adquiriendo una nueva característica, ya que se propusieron integrar una necesidad real abordada por una red de colaboradores, todos intentando resolver una problemática concreta o desarrolla un producto con impacto. De esto se desprende que innovación es para este grupo de incubadores/as un “proceso de generar sistemas de relaciones y sistema de vinculaciones”, en otras palabras:

“... más allá de todos los resultados que puedan tener estas colaboraciones, creo que el proceso en sí de colaboración, el proceso de relación de toda la gente, instituciones y áreas de diferentes dinámicas, que puedan converger en un espacio y poder tomar las decisiones de trabajar de forma colaborativa, creo que eso es la mayor innovación, el resto son resultados que se van obteniendo de esas articulaciones”.

Esta mirada indica que los emprendimientos innovadores se desprenden de la red de relaciones sinérgicas entre los diferentes agentes que participan del “ecosistema emprendedor”. Ahora bien, en esta incubadora no utilizaron la categoría de ecosistema, sino más bien de sistemas y subsistemas de innovación.

Se plantea como gran sistema de articulaciones, de relaciones y de transferencias de conocimientos, donde existe subsistemas regionales de innovación que se van dando en diferentes células, y van trabajando diferentes temáticas o van vinculando actores determinados, como lo puede ser el ejemplo del emprendedor. De esta concepción nos queda el siguiente esquema:

Sistemas y subsistemas de innovación



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Aquí se resalta que cada sistema tiene actores territoriales específicos con sus dinámicas y lógicas propias, por lo que cada sistema general de innovación es muy distinto para cada región. Por lo tanto, tampoco los procesos de incubación son generalizables tanto para las regiones como para los proyectos y emprendimientos.

La incubadora “Impulsarte” destacó la dificultad de proponer llevarles herramientas de desarrollo de empresas de base tecnológica a investigadores, y asimilar que eran emprendedores, cuando son don “mundos diferentes, con lógicas diferentes”. En definitiva, se planteó un proceso de incubación donde los proyectos y los/as emprendedoras sean abordados específicamente, para evaluar cuáles son sus tiempos, qué herramientas necesitan, cuáles son las conexiones e inserciones necesarias.

En el sistema privado de educación superior podemos mencionar a la Universidad del Aconcagua que desarrolló el Centro de Emprendedores cuyo objetivo es desarrollar conocimiento y acciones para promover el “espíritu emprendedor”, que logre crear valor a través de empresas exitosas e innovadoras; extendiéndolo a todas las instituciones de la sociedad, nuevas o ya existentes, grandes o pequeñas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Este centro de emprendedores tuvo su inicio en el año 2010, y depende de la

Secretaría de Extensión, cabe destacar que esta universidad cuenta también con una UVT que realizar asesorías a empresas e innovaciones que impliquen investigación y desarrollo; transmisión de tecnología y asistencia técnica.

El Centro de Emprendedores, se presenta formalmente como un espacio de formación de emprendedores brindándoles “herramientas para que sepan gestionar sus proyectos”¹⁹. Sus principales actividades son la realización de foros, capacitaciones, conferencias y talleres que sirvan de estímulo para el crecimiento empresario y como espacio de intercambio de ideas y experiencias para el desarrollo del “networking” (trabajo en redes).

También destacan la formación de emprendedores internos (intraemprendedores), es decir, acompañamiento para los proyectos personales de los actores dentro de las organizaciones de las que forman parte.

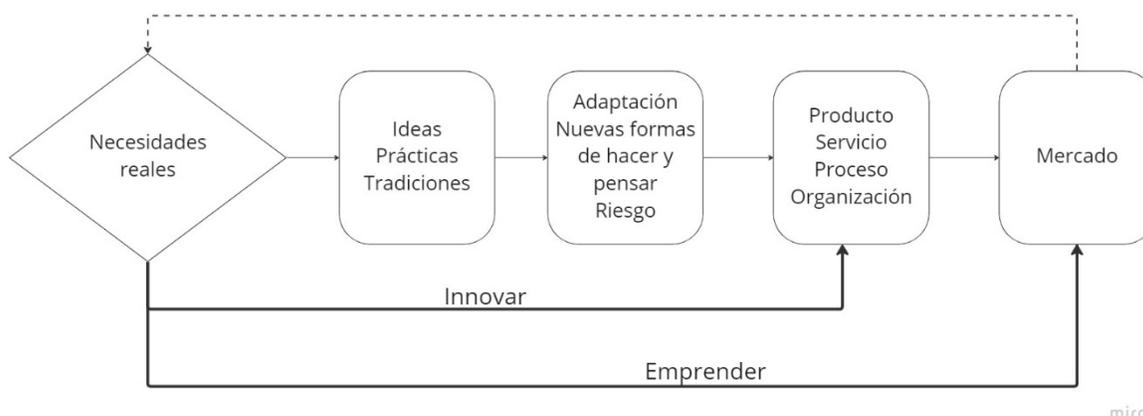
Asimismo, el Lic. Bruno Zangheri, fue uno de sus impulsores en calidad de estudiante y como partícipe de una organización de ESSyP como lo es El Arca²⁰. Esta experiencia nos permite abordar desde otra mirada el proceso de innovación y emprendimiento, según las palabras de Bruno: “emprender es llevar adelante algo que implica cierto riesgo, y al mismo tiempo, innovación es hacer algo nuevo o de mejor manera. Una novedad o innovación para mí no tiene que ver con algo que sale de un repollo, sino que es que viene de un proceso”.

Los procesos de innovación aquí remitidos están relacionados con la combinación de ideas y prácticas, nuevas y tradicionales, en las cuales emergen nuevas formas de hacer y de pensar, y este proceso tiene impacto en los productos, servicios, y procesos o formas de organización. Se propone un ciclo de articulación con la realidad que demanda nuevas formas de hacer y pensar, “va demandando nuevas formas de hacer o de adaptarse de pensar, resolver. La innovación viene a escuchar la necesidad y a darle una nueva

¹⁹ <https://www.uda.edu.ar/index.php/extension-fcej/area-extension-relaciones-institucionales/centro-de-emprendedores>

²⁰ El Arca es una comercializadora mendocina de la ESSyP, articula productores locales con consumidores conscientes y organizados, buscando se un canal de oportunidades para la comercialización con impacto y con precio justo. Como CEES realizamos una sistematización de sus principios y oportunidades de crecimiento socio-territorial que escapan al presente trabajo, pero representan parte de la metodología de IAP mencionada anteriormente.

impronta” y quien emprende, también se arriesga a hacer con nuevas formas. Se puede resumir el proceso en el siguiente esquema:



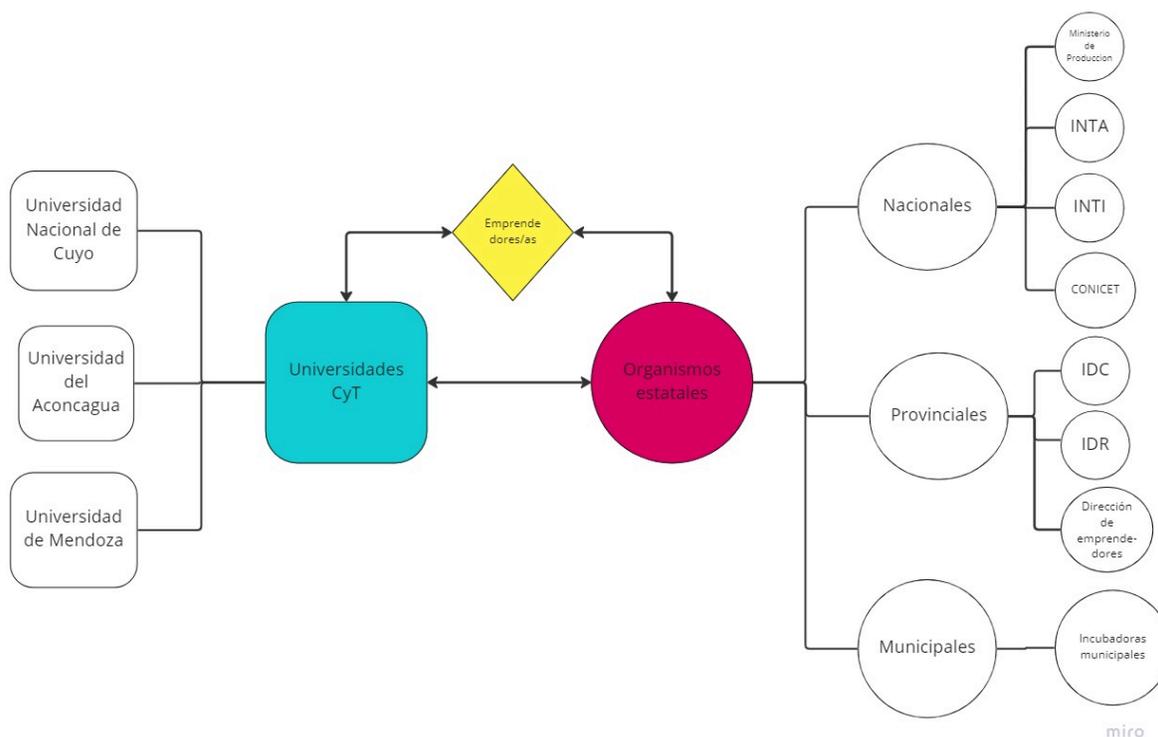
Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

En esta incubadora se pudo destacar una concepción diferente de tecnología e innovación tecnológica, donde se presentó una mirada crítica a la concepción general asociada a “aparato con un montón de conexiones y de sistemas cibernéticos”. Esta concepción termina excluyendo la innovación y la tecnología como procesos sociales, el docente y extensionista identificó que el “manifiesto ágil” o la agilidad, como manera de gestionar las startups, como emprendimientos emergentes hegemónicos, han tenido mucho auge mucha prensa y lo han instalado, dando como resultados a todas las startups como principales emprendimientos innovadores, dejando de lado a las innovaciones sociales.

El Centro de Emprendedores vio que el “ecosistema emprendedor” mendocino, principalmente las organizaciones que operan como agentes, tenían un fuerte componente tecnológico como se mencionaba anteriormente, se potenciaban los emprendimientos de base tecnológica. Por lo tanto, este espacio buscó centrar sus actividades en emprendimientos con impacto social y ambientales, y específicamente con mujeres emprendedoras.

Una de las principales actividades del Centro de Emprendedores fue impulsar un Consejo Consultivo Emprendedor de Mendoza, en el que participaban las organizaciones del ecosistema emprendedor, estableciendo una agenda para los acompañamientos interorganizacionales. De aquí podemos ver que el “ecosistema emprendedor” mendocino

se componen por universidades, áreas de gobierno provincial, institutos de apoyo provincial y nacionales, incubadoras municipales; principalmente por agentes del sistema científico tecnológico y del estado nacional, provincial y municipal, donde nos queda el siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

En relación al modelo de incubación, se expresó que no funcionaron como incubadora tradicional, siendo que la provincia contaba con la oferta de las incubadoras municipales, la tarea debía ser fortalecer a las mismas. Por lo que se optó por realizar formaciones cortas para emprendedores, reforzar las capacitaciones utilizando los recursos de la universidad, realizando talleres y encuentro de networking para que se conozcan los diversos actores del ecosistema.

Además, realizaron una “Red de Graduados/as Emprendedores”, los convocaban para realizar charlas o talleres, con la finalidad de difundir el sistema B y las empresas de “triple impacto”, es decir, emprendimientos con impacto social, ambiental y económico.

Esta experiencia aporta otra dimensión al concepto de “ecosistema emprendedor”, ya que lo tomaron por su relación con la naturaleza, a saber:

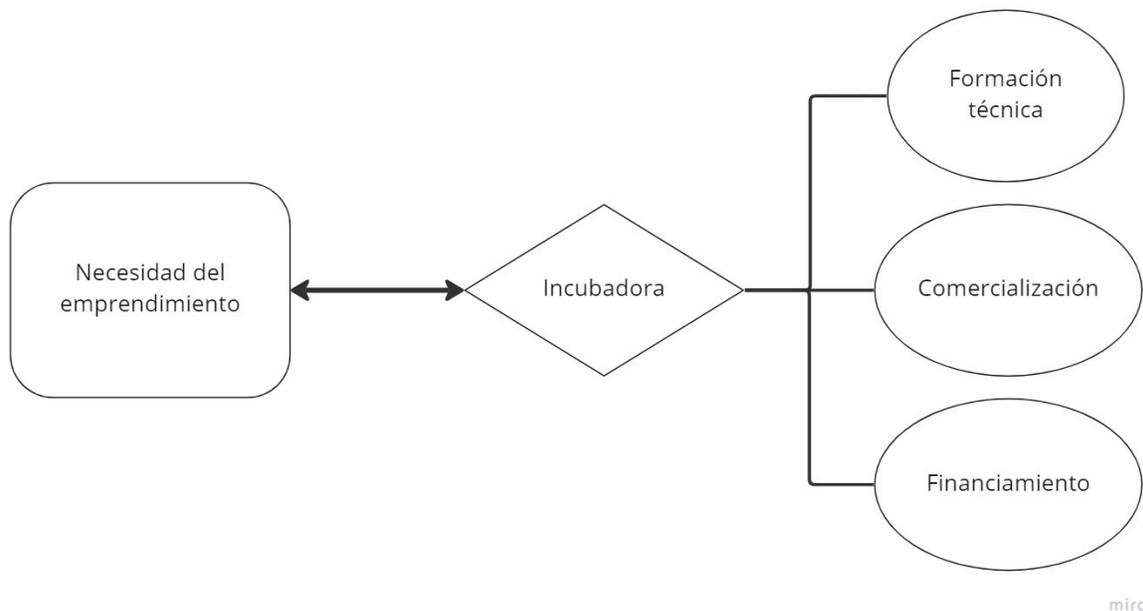
Está relacionado con “un orden natural, por así decirlo divino, al estar relacionado con la Pachamama, (...) recibiendo donde cada quien hace lo mejor que sabe hacer, y al mismo tiempo puede llegar a potenciar, con una simbiótica a otros seres. Entonces, cada ser que está, da lo mejor de sí y potencia a quienes están alrededor, eso en la naturaleza. Sucede también hay competencia obviamente, pero estoy hablando de la parte simbiótica. Como ser humano a veces no nos da, y en eso lo que sucedió con el ecosistema emprendedor hecho por seres humanos, es que se empezó a chocar muchas veces.”

En este fragmento se observa la noción de relaciones que potencian la articulación entre los agentes, como así también, relaciones conflictivas dentro del campo emprendedor. Es decir, se puede observar las relaciones de fuerza al interior de los diversos agentes. Se presentaron varias organizaciones realizando actividades parecidas, por lo que entraron en una lógica de competencia, rompiendo los lazos asociativos y perjudicando los ciclos de formación para los/as emprendedores/as.

Para que el “ecosistema funcione tiene que haber conversación entre las distintas instituciones” y un horizonte común de trabajo, como “ecosistema” debe apuntar a ser un lugar en el que los diversos agentes quieran “vivir, quieran estar”, ya que si hay “relaciones de ganar-ganar se genera riqueza” materiales, culturales y relacionales.

En relación al rol de la Universidad, se observó la potencia que tiene en aportar herramientas para el sector, sin embargo, se destacó que no siempre se realiza la escucha activa necesaria para que las herramientas respondan a necesidades reales. En esta experiencia se destacó que las universidades pueden aportar sistematizaciones y conocimientos, pero deben realizarlo escuchando a la sociedad.

Finalmente, se destacó que el modelo de incubación universitaria debe ser ágil, no burocráticas y centrarse en las necesidades de los emprendimientos en tres grandes temas capacitación y formación técnica y aplicada, procesos de comercialización y acceso a financiamiento. Dando lugar al siguiente modelo:



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas.

Por su parte, la Universidad de Mendoza contó con un Centro de Desarrollo Emprendedor que se proponía difundir entre los estudiantes el “espíritu emprendedor”, motivar a los profesores tanto a la participación activa y a la creación de temas relacionados al emprendedorismo; brindar información a los integrantes del centro, de las distintas oportunidades de concursos, subsidios, e inversores ángeles; y finalmente, darse a conocer en el “ecosistema” como una universidad formadora de profesionales con vocación emprendedora. De esta experiencia no se registró ninguna actividad, y su informante clave destacó que ya no se encuentra operativa.

Finalmente, la Universidad Maza contó con una Incubadora de Empresas que se propuso apoyar y fomentar los emprendimientos productivos factibles de transformación en una PyME sustentable y competitiva, generados por emprendedores individuales o asociados. Dentro de sus expectativas se plantearon ser organización diseñada para facilitar la formación, acelerar el crecimiento, y asegurar el éxito de proyectos innovadores, mediante diversos recursos y servicios profesionales, sin aclarar cuáles eran. Se acudió a entrevistar a uno de sus creadores, pero manifestó que fue solo un proyecto sin llevarse a cabo ninguna acción concreta, básicamente “nunca existió”. Se dio de alta en el registro nacional para poder ejecutar algunos fondos semillas para emprendedores, aquí se resaltó

las falencias del registro que tiene datos de altas de incubadoras que no tienen funcionamiento real.

Es importante mencionar que el Gobierno de la Provincia de Mendoza tiene un programa específico, “Mendoza Emprende” del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía, que ha obtenido financiamiento por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este programa se propone en lo formal fomentar el “ecosistema de apoyo a los emprendedores” por medio de la implementación de planes integrales de incubación a fin de “reducir los riesgos de los emprendimientos en las etapas tempranas y consolidar los equipos de emprendedores” para hacer frente a las complejidades que implica la generación, puesta en marcha y desarrollo de un emprendimiento con mayores posibilidades de éxito.

Esta concepción se ha visto acompañada por instituciones públicas, provincial o municipal, que han puesto en marcha numerosos instrumentos, algunos de los cuales se dirigen con carácter prioritario hacia ciertos colectivos o hacia determinados tipos de empresas.

Actualmente Mendoza Emprende se encuentra en la Dirección de Emprendedores, que forma parte de la Subsecretaría de Industria y Comercio perteneciente al Ministerio de Economía y Energía del Gobierno de Mendoza. Su objetivo principal es convertir a Mendoza en un polo de emprendedores comprometidos con la generación de procesos sostenibles. Asimismo, se proponen alcanzar las siguientes metas:

- Fortalecer y articular el *ecosistema emprendedor* de la Provincia.
- Incentivar la creación y el desarrollo de empresas que *generen valor económico, social y ambiental*.
- Promover la cultura de la *innovación*.

Este abordaje escapa de la presente tesis, por lo que simplemente se toma a consideración sus enunciados formales de abordaje, como lo son “ecosistema emprendedor”, “triple impacto” y “cultura de la innovación”. Cabe destacar que las municipalidades de Mendoza también cuentan con Incubadoras o programas de incubación que no serán parte de la presente tesina, dejando de lado una gran parte de los agentes del denominado “ecosistema emprendedor mendocino”.

Incubación de procesos asociativos en Mendoza

Los diversos autores y autoras que hemos visto anteriormente nos indicaron que, en los últimos años, en nuestro país y la región, se ha producido una destacable expansión de iniciativas y emprendimientos socioeconómicos de los sectores populares y de las organizaciones sociales de apoyo.

El resurgimiento de la ESSyP en la agenda pública no sólo es reflejo de la falta de respuestas para toda la sociedad de los subsistemas económicos de mercado y públicos; sino que se da un crecimiento real de iniciativas socioproductivas sobre la convicción de que el capital debe estar al servicio de una economía enfocada en personas y el ambiente.

Vemos el surgimiento y consolidación de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores/as (ERT) como un fenómeno de gran desarrollo a nivel nacional y en Mendoza particularmente. Argentina cuenta con 435 empresas recuperadas desde comienzos del siglo, que incluyen más de 15.000 puestos de trabajo, según los datos del Registro Nacional de Empresas Recuperadas del Ministerio de Desarrollo Social, mayormente son de los rubros alimenticios, metalúrgico, gastronómico, de construcción y textil, se encuentran principalmente en el Área Metropolitana de Buenos Aires (284), pero también en la zona Centro (48), el Noreste (34), el Noroeste (21) y la Patagonia (16).

generalmente, queda a cargo de personas no idóneas para su administración por falta de conocimientos de gestión y de las distintas funciones básicas empresariales (planificación, comercialización, finanzas, producción, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc.).

Dado al proceso de conversión desde empresas tradicionales a cooperativas o “empresas recuperadas”, Julio Díaz, presidente de la Cooperativa de Gráficos Asociados y de la Asociación de Cooperativas de Empresas Recuperadas de Mendoza (ACERM), nos indicó que las ERT de Mendoza presentan como principal desafío que su funcionamiento depende de la capacidad organizativa del conjunto de ex-trabajadores convertidos a miembros-socios de la empresa a cargo de un proyecto compartido.

Esta transición, ha implicado un cambio de formato organizacional, aprendizaje e implementación de lógicas, dinámicas de trabajo y gestión cooperativas, sumado a la irregular situación en términos legales y contables (ya que son mayormente empresas en quiebra) constituyendo un complejo estado de situación de las empresas recuperadas.

Consecuentemente, las condiciones de participación activa y responsable de los miembros junto a la adecuación entre los medios y las finalidades de la empresa-cooperativa, se presentan como el principal eje de trabajo y la exigencia básica de todo proceso de mejora y fortalecimiento organizacional de las ERT.

En términos generales, para caracterizar este universo de empresas recuperadas, podemos afirmar que:

- Son empresas que “renacieron” para iniciar nuevos procesos o futuros emprendimientos (o líneas de producción), y que el equipamiento con el que cuentan es antiguo, obsoleto y sumamente deteriorado.
- El capital de trabajo inicial fue muy limitado y al comienzo funcionan productiva y comercialmente muy por debajo de un nivel óptimo.
- Necesitan rehacer contactos con clientes y proveedores, o elaborar una nueva red de vínculos y líneas comerciales para lo cual normalmente no cuentan con suficiente información, ni recursos.
- El retorno de los/as asociados/as deben adaptarse a los ingresos de la cooperativa, ubicándose por debajo de un salario mínimo, a fin de que subsista la empresa. Esto implica una fuerte migración o pérdida de personas.

- Deben cooperativizarse, aprendiendo a conformar y poner en marcha una cooperativa tanto en términos administrativos como de gobernanza interna.
- Existe una falta de conocimiento sobre procesos productivos específicos, de seguridad e higiene, costos de producción, de elaboración de un plan de negocios, comercialización, comunicación interna y externa, manejo de stock, logística, lo que hace compromete al funcionamiento de la cooperativa.

En consecuencia, se infiere que estas empresas están atravesando profundas transformaciones en sintonía con el proceso de recuperación, por un lado, y de cooperativización, por otro, simultáneamente a la articulación entre la “asociación” “empresa”, y su desempeño.

En nuestra provincia existe desde el 2005 un espacio denominado “Mesa de Articulación de Empresas Recuperadas” en la que los/as trabajadores/as de las ERT comenzaron a encontrarse con la finalidad de generar mecanismos y herramientas que permitirán brindar soluciones a sus problemáticas comunes. En el año 2015, se consolidó y formalizó como "Asociación de Cooperativas de Empresas Recuperadas de Mendoza" (ACERM); dotando formalización a la organización entre las ERT en la Provincia. La asociación tiene como finalidad ser un nexo entre las distintas cooperativas y otras entidades, facilitando capacitaciones, acceso a información y asesoramiento, entre otros de las problemáticas mencionadas anteriormente.

Actualmente, se encuentran operando 8 empresas recuperadas, cuyos rubros abarcan la industria alimenticia, cerámica, gráfica, cuero y servicios de turismo:

1. Cooperativa de Trabajo Cerámica Cuyo Limitada (Ex Cerámicas de Cuyo). Actividad principal: fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria para uso estructural.
2. Cooperativa de Trabajo Olivícola Tropero Limitada (Ex Fideicomiso Yañez S.A.). Actividad principal: elaboración de productos alimenticios.
3. Cooperativa de Trabajo Curtidores de Mendoza Limitada (Ex Curtiembre Italo Argentina) Actividad principal: curtido y terminación de cueros. Actividad secundaria: venta al por menor de artículos de talabartería y artículos regionales.
4. Gráficos Asociados Cooperativa de Trabajo Limitada (Ex Litografía Sanz). Actividad: impresión, excepto de diarios y revistas.

5. Cooperativa de Trabajo "Ex Empleados de Frigorífico La Lagunita" Limitada (Ex Frigorífico La Lagunita S.A.) Actividad: procesamiento de carne de ganado bovino.
6. Cooperativa de Provisión de Servicios Sociales y Turísticos Capdeville Limitada. (Desempleados por fusión Corcemar - Minetti) Actividad principal: servicios de cooperativas cuando realizan varias actividades.
7. Cooperativa de Trabajo Oeste Argentino Limitada (Ex Deman S.R.L.). Actividad principal: preparación de conservas de frutas, hortalizas y legumbres.
8. Cooperativa de Trabajo La Terre Limitada (Ex Industrias J. Matas). Actividad principal: fabricación de productos agroalimentarios

Como mencionamos, estas cooperativas presentan una gran gama de dificultades para llevar adelante sus actividades y sobrevivir en una economía que exige que cada empresa se mantenga actualizada, no solo en el área productiva, sino también en su gestión. En este sentido, el presidente de ACERM indica que "la Asociación funciona como espacio de articulación y vinculación de las ERT para acceder a financiamientos, proyectos, información, espacio de toma de decisiones políticas, capacitaciones, entre otros"; cumpliendo un rol similar al esbozado por las incubadoras. ACERM ha llevado a cabo jornadas, charlas, capacitaciones, cursos, programas de voluntariados, ferias junto con el Gobierno Provincial, gobiernos municipales, la Universidad Nacional de Cuyo (especialmente el CEES) y otras organizaciones.

Antecedentes de incubación universitaria asociativa

Nos proponemos recuperar la experiencia del "Curso de Profesionalización en Liderazgo y Gestión de Empresas Sociales" que pretendía ser una herramienta de fortalecimiento de las ERT de Mendoza. Esta propuesta, que se realizó a lo largo del 2016, surge de una demanda específica de ACERM al CEES y al Instituto del Trabajo y Producción de la Universidad Nacional de Cuyo (ITP- UNCuyo), por medio de una serie de jornadas y talleres que permitieron recabar necesidades concretas de capacitación y asistencia técnica de las ERT.

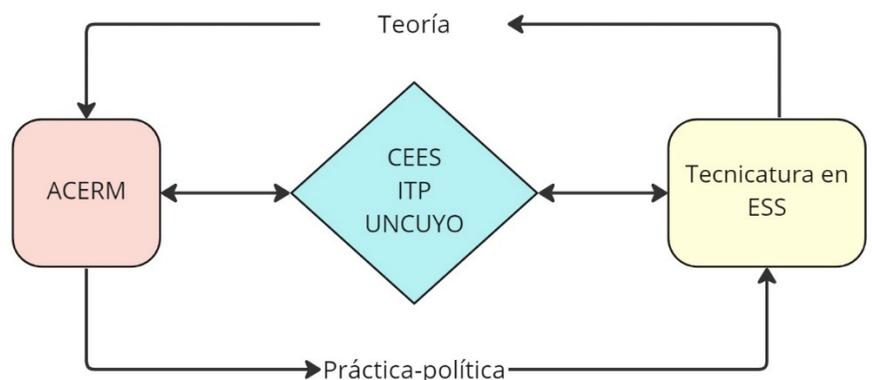
En el marco del proyecto: "Construyendo colectivamente Herramientas para el impulso, la organización y gestión de cooperativas de trabajo y empresas de base social"

con apoyo de la Secretaría de Políticas Universitarias, se definió trabajar en dos grandes ejes, a saber:

- La formación de asociados/as de las cooperativas de trabajo, empresas recuperadas y emprendimientos asociativos para fortalecer sus propias herramientas de liderazgo y gestión.
- El fortalecimiento de la capacitación de los/las estudiantes de una Tecnicatura en Economía Social.

Este segundo eje se incorporó a partir de que en la etapa de diagnóstico se evidenció que existía una desconexión entre esta carrera terciaria, y las necesidades concretas expresadas por los integrantes del sector de la economía social. En ese sentido consideramos que sería importante establecer un vínculo entre ambos espacios, y a la vez con la Universidad Nacional de Cuyo, que redunde en el fortalecimiento de todos los involucrados.

Este caso refleja las experiencias de IAP que propone el CEES, quedando el siguiente esquema:



miro

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

De acuerdo al economista y director del CEES, el proceso de incubación, es un proceso de innovación social bajo los esquemas de la ESSyP, articulando entre los espacios de formación y las organizaciones. En sus palabras nos refresca al decir que:

“hay que enseñar mucho en la universidad a abrir la cabeza, el **tema de aprender a aprender, y aprender a vivir juntos**. Respetar los saberes populares y escuchar

cuáles son, a ver si se puede este en ese diálogo de saberes, entre el diálogo el saber académico y cotidiano, el práctico de la realidad concreta, ver cómo descubrir maneras que pueden maneras diferentes. Ahí se produce una innovación, también ahí se produce una innovación social y también a lo mejor técnica”.

Los cursos de capacitación fueron una herramienta importante que ayudó a vislumbrar diversas experiencias y capacitar en metodologías básicas de fácil aplicación ante situaciones reales que vivencian las cooperativas. Los mismos fueron planteados abordando diferentes puntos prioritarios en lo que respecta a estructura de costos, estructura financiera, RRHH, organización, marketing, comercialización entre otros. El programa estuvo compuesto por tres módulos centrales, a saber:

- Liderazgo
- Gestión de la Producción y Calidad
- Marketing y Comercialización

Este espacio se denominó “Escuela de Gestión para Empresas Sociales”, y fue ejecutado en articulación con ACERM y la Municipalidad de Guaymallén, Mendoza.

Los primeros meses se trabajó en la planificación del espacio formativo, la articulación para garantizar la participación de todas las organizaciones a las que estaba destinado el curso y la difusión de la iniciativa. Se trabajó activamente buscando adaptar las herramientas de liderazgo y gestión a los perfiles y necesidades de los destinatarios, teniendo en cuentas las particulares y características propias del sector y desde un enfoque de educación popular.



La modalidad de las clases fue de talleres teóricos-prácticos y se dejaron además ejercicios para ser trabajados al interior de cada una de las organizaciones y cooperativas. Las capacitaciones fueron dictadas por profesionales destacados en cada uno de estos temas, con amplia experiencia, en su mayoría docentes de la Universidad Nacional de Cuyo y con amplia experiencia de gestión. Algunos de los docentes provenían del campo de la economía social, pero otros de la administración de empresas, ingeniería y otros ámbitos. En el caso de estos docentes manifestaron que el proyecto les permitió conocer este sector y su dinámica particular.

El programa incorporó visitas a empresas y cooperativas del medio local y mentorías con empresarios. Además, en 2 ejes identificados como prioritarios: a) División del trabajo y perfiles de puestos, y b) seguridad e higiene en el trabajo, se realizaron asesorías técnicas a cada una de las cooperativas con el objetivo de acompañar de un modo más cercano y en profundidad con visitas y encuentros de trabajo.

La modalidad “in-company” fue sumamente importante para garantizar las posibilidades de participación de los asociados/as, además reforzó los aspectos positivos de capacitarse en los propios lugares de trabajo en todo lo vinculado a aplicación práctica de los contenidos, fortalecimiento de grupos y de la identidad de las organizaciones y solidaridad entre las diferentes organizaciones que abrieron “las puertas de su casa” a sus pares de otras organizaciones.

Imagen N°1: Visita a la cooperativa farmacéutica



Imagen N°2: Curso sobre Liderazgo “in-company”



Fuente: sistematización del CEES

Como se mencionó el segundo eje de trabajo fue el desarrollo de un “Ciclo de Seminarios de Formación de Formadores” que se llevó a cabo como primera experiencia en el Instituto de Educación Superior 9-026 de la Patria Grande del Departamento de Las Heras, Mendoza. En dicho centro educativo se dicta la tecnicatura en Economía Social y Desarrollo Local, con título habilitante en técnico especialista en Economía Social y Desarrollo Local.

En una primera instancia se trabajó con el equipo de profesionales que conforman el CEES unificando los esfuerzos y criterios metodológicos para llevar a cabo los distintos módulos propuestos a la comunidad educativa (estudiante y profesores), así como también al público en general que desee formarse en la temática. Se llevó de forma conjunta el debate, reflexión, selección y organización del material bibliográfico.

CICLO DE SEMINARIO FORMADOR DE FORMADORES ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

SEPTIEMBRE OCTUBRE

DE 19.00 A 22.30

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR 9-026 PATRIA GRANDE ALBERDI 9000 1º/2º LOCALIDAD: MENDOZA

DIRIGIDO A DOCENTES Y PROFESORES

VIERNES 9 DE SEPTIEMBRE
• Economía global y nuevos desafíos. Nuevas formas de producción y desigualdad social. Diferentes modalidades de trabajo. Introducción a la ESS. Contexto Latinoamericano y Europeo.
• Breve contextualización de la historia Argentina.

MARTES 20 DE SEPTIEMBRE
• ESS, concepto y características. Formas tradicionales, originales y nuevas formas. Actores de la ESS, particularidades, géneros.
• Diferentes paradigmas: Ec. del Trabajo, Ec. Popular, Ec. de Proximidad. ESS y emprendedurismo como nuevo paradigma.

VIERNES 7 DE OCTUBRE
• Cooperativas. Mutualidades. Cajas de Crédito.
• Finanzas Solidarias. Fiestas. Comercio justo. Agricultura Familiar. Empresas Recuperadas. Consumo Responsable. Banca ética. Franquicias.
• Consumo Responsable. Prosumidores.

MARTES 18 DE OCTUBRE
• ESS y desarrollo local. ESS y cadenas de valor.
• ESS, políticas públicas y rol del Estado.

VIERNES 28 DE OCTUBRE
Cierre con referencias de Cooperativas, Organizaciones de la ESS, Empresas Sociales y Organizaciones Públicas a fin de debatir acerca del perfil y el rol profesional de los egresados de la Tecnicatura en Economía Social.

Certificación avalado por la UNCUYO

INSCRIPCIONES
261 522 - 3162
cees@uncuyo@gmail.com

UNCUYO CEES PATRIA GRANDE

Asimismo, el grupo trabajó sobre las metodologías de abordaje de cada temática particular, así como también su evaluación, donde el objetivo primordial fue el diálogo de saberes y plantear nuevos desafíos e interrogantes que lograsen interpelar la situación actual que atraviesa dicho sector de la economía argentina, con un impacto directo en cada una de las experiencias colectivas locales.

En el ciclo participaron profesores y estudiantes de todos los años, así como también egresados y personas de pertenecientes a organizaciones de la sociedad civil y municipales en una gran medida de la Municipalidad de Las Heras de Mendoza, departamento donde está situado el Instituto de Educación Superior Patria Grande. En cuanto a los contenidos impartidos, se ha dado el espacio para debatir y reflexionar sobre la Economía Social desde el plano conceptual, epistemológico e ideológico que atraviesa las diferentes prácticas y experiencias.

Imagen N° 3 – Curso sobre cooperativismo y ESS



Fuente: sistematización del CEES

Incubadora de Procesos Sociales de la ACERM

Luego de este antecedente, podemos observar que la ACERM durante el 2019 puso en marcha una “Incubadora de Procesos Sociales” en el marco del Programa de Incubación Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y con el “mentoreo” o acompañamiento del CEES. Durante ese mismo periodo, la Cooperativa La Terre desarrolló un Polo Productivo para potenciar emprendimientos de la ESSyP; este último no se aborda en la presente tesis, debido a que La Terre tuvo un fallo en contra en la justicia mendocina, que implicó dejar los espacios que ocupaba y por lo tanto, no continuar con el mismo. El Programa Nacional de Incubación Social tenía dos grandes objetivos:

- Fortalecer emprendimientos productivos de la Economía Social
- Favorecer el entramado de organizaciones a través de una Red Nacional de Incubadoras.

En tanto que la Incubadora ACERM tuvo como objetivos:

- Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos socioeconómicos asociativos
- Integrar acciones orientadas a la sostenibilidad, que faciliten promuevan los valores de la ESS
- Brindar asistencia interdisciplinaria para que las nuevas empresas sociales crezcan y se vinculen.
- Elaborar planes de acción para lograr la sostenibilidad y el crecimiento, intentando lograr articulación entre los proyectos incubados.

De acuerdo al presidente de ACERM, Julio Díaz, esta incubadora “pretendía constituirse en una generadora de emprendimientos de la ESS, que buscara la vinculación entre cada uno de ellos para lograr que su labor productiva sea sostenible, formalizando sus actividades y fomentando proyectos con impacto social”.

Esta experiencia se financió con fondos públicos por aproximadamente 2 millones de pesos que se hicieron efectivos en agosto del año 2018. Participaron 30 proyectos en total, de los cuales fueron las 8 son cooperativas de empresas recuperadas, 22 emprendimientos y organizaciones sociales de diferentes rubros, como textiles, conserveras, cuero y entre las más destacadas.

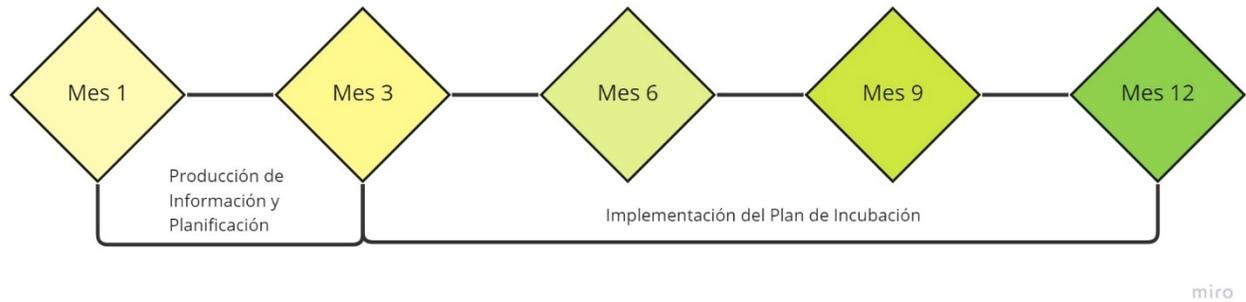
Imagen N°5: Presentación de la Incubadora de Procesos Asociativos en la Cooperativa La Terre



Fuente: Cooperativa La Terre

El proceso de incubación consistía en dos grandes momentos, el primero en desarrollar un diagnóstico y un plan de acciones acordado con cada emprendimiento. Con una duración de tres meses. Para luego llevar a cabo la ejecución de la incubación acordada mediante encuentros de asesorías y capacitaciones. Este proceso se observa en el siguiente esquema:

Esquema del proceso de incubación de ACERM



miro

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

El Plan de Acción integraba un ciclo de capacitaciones dadas por equipo especialista sobre los siguientes temas:

- Asesoramiento legal y contable
- Asociativismo
- Bromatología
- Comercialización
- Comunicación
- Diseño Industrial
- Diseño de marca y producto
- Diseño de proyecto
- Gestión administrativa
- Higiene y seguridad
- Mantenimiento de equipos
- Perspectiva de Género
- Sistemas informáticos

Además del plan de incubación, funcionó como espacio de encuentro, que permitió captar algunas demandas y necesidades, y bajo los principios de la ESSyP, se realizaron compras colectivas de insumos, bienes de capital o de trabajo para emprendimientos que los requerían. Aquí observamos, que la incubación bajo los principios de la ESSyP implica no solo brindar asesoría especializada a los emprendimientos, según sus agentes, además implica:

“... para nosotros es tratar de dar a todas las organizaciones capacitación, sobre todo a los emprendimientos chicos. (...) y de ahí **hacer que se unan** (...) hacer que un textil que se juntaran varios y que **se pudieran formar una cooperativa**.”

Esa era la idea de la asociación para que fueran juntando varios emprendimientos del mismo rubro y ver la forma de formar una cooperativa del mismo rubro”.

Esto mismo destaca el director del CEES, al mencionar que en los procesos de incubación bajo la ESSyP “es más importante **aprender a trabajar en conjunto**, es más importante aprender a escuchar al otro, y generar el diálogo entre pares que hace a que surjan ideas y punto de vista diferentes”.

Lo mismo observamos en el caso de El Almacén Andante, como comercializadora de la ESSyP, acompañan a unidades productivas y destacan que:

“el emprendedurismo también se encuentre dentro de la economía social solidaria y popular, pero bueno, hay que destacar, los procesos más grupales o más colectivo que eso es lo que nos diferencia (...) y siempre apostamos a que no sea una persona, sino que sea **un grupo, un colectivo más organizado**. Entonces que eso va a permitir mejores condiciones a la hora de elaborar algo digamos de producir o de comercializar.”

Cabe mencionar que fue una primera experiencia en la provincia de este tipo, por lo que nos recuerda a Sarachu (2017) donde el proceso de incubación de emprendimientos implicó un proceso de aprendizaje para la organización, la incubadora se incubaba a medida que incubaba.

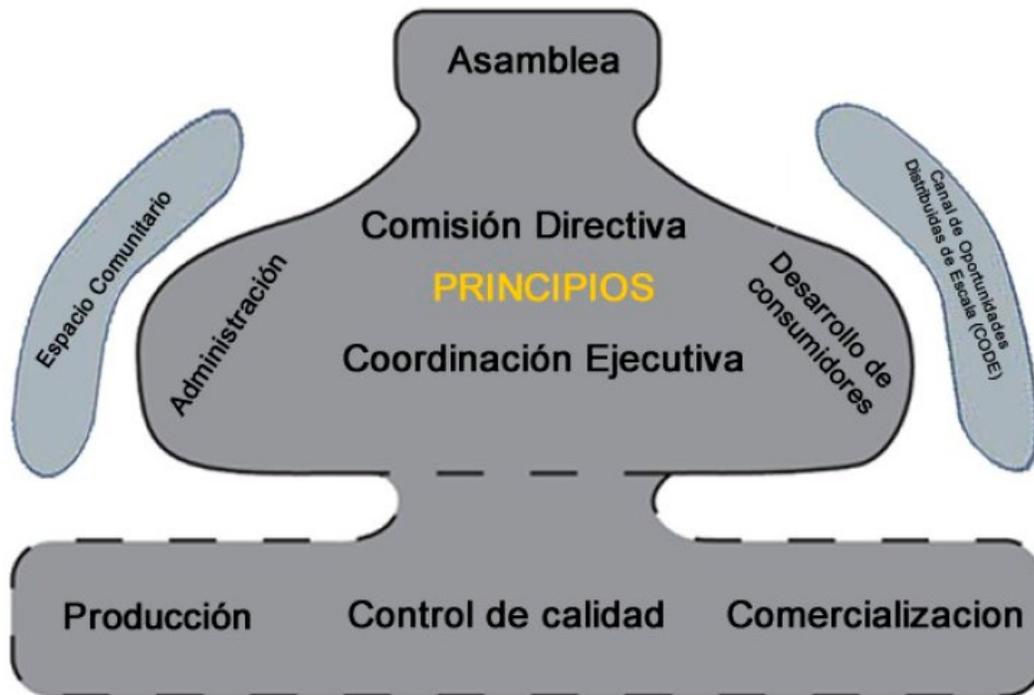
La incubación en el marco de la ESSyP se presenta como un trabajo en red, sobre la base de los principios de la cooperación y la solidaridad entre organizaciones. De acuerdo a El Almacén, ellos destacan que:

“...sumamos un montón porque le facilitamos el doble trabajo que tiene que hacer (un productor) que es producir y comercializar, en este caso le facilitamos ese trabajo.”

En el mundo de las comercializadoras de la ESSyP, también destacamos la innovación organizacional de El ARCA que integra a nivel de direccionamiento organizacional, además de la Asamblea y la Comisión Directiva, a un “Espacio Comunitario”. Este espacio consiste en constituirse como ámbito de discusión y acuerdos entre las personas que realizan la producción de los bienes y servicios que ofrece la organización; esto facilita el abordaje de las necesidades más humanas y personales, como

lo son el acceso a los servicios de salud o problemáticas de género. En otras palabras, una organización que prima a las personas sobre el capital.

Imagen N° 5 – Estructura organizacional de El Arca



Fuente: Sistematización del CEES

Categorías claves de los procesos de innovación e incubación

Podemos observar que los procesos de incubación tienen una nube de palabras que les acompaña en el horizonte, a saber: innovación, emprender, ecosistema, asociativismo han sido las principales destacadas. Ahora bien, es interesante observar las diferencias entre los procesos tradicionales de incubación y los propuestos por la ESSyP.

Categoría de Innovación

En relación a “innovación”, hay una definición generalizable que entiende que es el proceso por el que se desarrollan **nuevos productos, servicios y/o procesos**:

“Es la combinación de ideas prácticas, en las cuales emergen nuevas formas de hacer y de pensar. Eso se ve reflejado en productos, servicios y procesos, formas de organizarse.”

En relación a lo observado en los procesos de incubación tradicional, reflejada en este estudio por los espacios universitarios, tiene en común algunas características:

- Innovar es esencialmente el proceso de **desarrollar algo novedoso**, y esa novedad está basada en una **necesidad, un problema** o reporta una utilidad concreta, a saber:

“las personas tienen necesidades y las satisfacen para poder vivir alimentos, música, arte, espiritualidad, y esto hace que sea interesante conocer las dimensiones humanas, lo biológico, lo espiritual, lo social, lo emocional, psicológico, lo físico y desde ahí responde la innovación”.

“es generar redes de colaboradores que atendieran necesidades específicas, entonces de esa manera poder contribuir a una transformación”.

“esos cambios, esas transformaciones (...) tienen que generar un impacto o resolver algo una necesidad o un problema”

- Esa necesidad tiene como horizonte **el mercado o el Estado**:

“... y llegamos a una solución, como define esencialmente la palabra de innovación, es aceptable por alguien, pagable por alguien, puede ser el Estado, puede ser una empresa, puede ser un consumidor”.

“Innovadora para mí es la persona que es capaz de hacer cosas o mejorar cosas, que ya existen, aplicar cosas. Inventar cosas, que son un invento inicialmente y que solamente es una innovación cuando el mercado lo ha aceptado; antes no es una innovación... antes es un invento.”

“... el que transforma el proceso de conocimiento en la innovación es el mismo mercado que lo reconoce y lo aplica.”

“... uno le puede agregar valor con la intención de incorporarle conocimiento y que ese valor agregado sea reconocido en el mercado; y ahí es donde está la clave fundamentalmente de innovación, si no se quedaría en lo que es investigación solamente.”

- El **conocimiento** generado en la universidad como parte del proceso de innovación:
 “La universidad como una entidad generadora de nuevos conocimientos (...) la universidad no genera innovación, es un ente que participa del proceso de innovación”
 “... de ese proceso de trabajo en donde investigamos, en donde comprendemos, empatizamos, ideamos, definimos, prototipamos y llegamos a una solución”
- El innovador es un **agente de cambio**, y el **nuevo emprendedor** lo es también:
 “Hoy se introduce al agente de cambio, porque podríamos decir que el agente de cambio en un principio es el empresario; cuando formamos futuros emprendedores e innovadores profesionales se potencian competencias de agente innovador de agente de cambio”.
 Se busca “proyectos con estos cuatro impactos el económico el social el ambiental y el cultural que generan riqueza que generen empleo”

Cuando nos alejamos de los circuitos tradicionales y se mira con la perspectiva crítica, encontramos nuevos elementos en la innovación:

- Es necesario repensar el concepto y plantearse la innovación como un **proceso relacional**, no como un producto un hardware o software:
 “descolonizar el concepto de innovación que estaba muy arraigado a la tecnología dura de innovaciones, en esa se está vinculado a la generación de una app para la generación de una máquina se empezará a romper un poco con esa esa conceptualización y llevarlo más también en la generación de redes a las articulaciones”.
- Ese proceso relacional **es asociativo y colaborativo**:
 “es generar redes de colaboradores que atendieran necesidades específicas, entonces de esa manera poder contribuir a una transformación”
 “es la generación de sistemas de relaciones, y sistemas de vinculaciones, creo que más allá de todos los resultados que puedan tener estas colaboraciones, creo que el proceso en sí de colaboración (...) es la mayor innovación”

“...lo mejor la innovación, ni siquiera del proceso industrial para la fabricación del producto, sino que sería la forma de crear una asociación y trabajar asociado en vez de trabajar, aisladamente.”

- La innovación parte de **una necesidad real** y no tiene como objetivo el mercado, sino las personas:

“no sólo tienen que ver con el producto, por ejemplo, la rueda, el motor el fuego, sino con movilizar a la comunidad”

“... la innovación viene a escuchar la necesidad y a darle una nueva impronta”.

En cuanto a qué es emprender y quiénes emprenden, observamos como regla general que “emprender es llevar adelante algo que implica cierto riesgo”, lo cual lo relaciona con la definición de innovar, es decir, tomar el riesgo de realizar algo novedoso. Ahora bien, veamos las especificidades y diferencias de la visión hegemónica y la de la ESSyP.

En relación a la postura más cercana a la versión schumpeteriana, vemos que el emprendedor es **un innovador que administra de recursos**:

“es una persona que trata de generar innovación y que a partir de esas innovaciones trata de sacarle un provecho o un beneficio (...) hablamos de administrar los recursos económicos, al mismo tiempo los recursos humanos, los recursos intelectuales, los recursos tecnológicos”

“son individuos que de manera unitaria o en grupo tratan de sacar los mejores beneficios de sus innovaciones administrando, coordinando de mejor manera los diferentes tipos de cursos en un contexto incierto”

Sin embargo, es interesante destacar que el emprendedor y emprendedorismo, está en una **etapa de transición**, sobre todo con la irrupción de las Empresas de Trile Impacto, por lo que encontramos dentro del sistema universitario, algunos elementos de un **emprendedor colectivo y conectado con la naturaleza**:

“entonces emprender es la acción de empezar algo desafiante una acción que impacte en esto que hablamos de generar riqueza, pero en la generación de recursos que generen mejor bienestar en una sociedad”

“la definición de del libro es aquel agente de cambio que trae una propuesta innovadora, un producto un proceso, una organización, que genera impactos comerciales está bien. Pero el desafío de los nuevos emprendedores, hoy a nivel global, es la escalabilidad, la exportación y que sean bienes que puedan ser buenos para el mundo, desde la persona, sus vínculos y la naturaleza.”

Ambos posicionamientos destacaron que el emprendedor capta las **necesidades colectivas e individuales**:

“... pero un emprendimiento no es un plan de negocio nada más, el emprendimiento es mucho más que eso. Un emprendimiento lleva esto que vos querés vender, un producto o un servicio, y tenés que tener un análisis de investigación, tenés que tener un análisis de contexto, tenés que tener un plan de negocio, pero también tenés que poder interpretar lo que está pasando a tu lado y cómo realmente con lo que vos estás planteando podes contribuir a mejorar algo a generar a solventar una necesidad a mejorar un problema”.

Siguiendo esa línea, los agentes de la ESSyP indicaron que emprender nace de una necesidad, pero en el contexto de la economía popular esa necesidad está marcada por la **sobrevivencia** individual, colectiva y como especie:

“emprender una tarea me parece que no como fundar IBM, sino estamos pensando en un método de sobrevivencia (...) más producto de la necesidad, que digamos que producto de una inspiración de un sueño de una noche de verano”.

Además, la ESSyP basa el proceso de emprendedorismo como algo **necesariamente colectivo**:

“Es que es mejor si lo hace agrupado, que si lo hace así, una vez que empieza a caminar, lo primero que descubre es que si se juntan cinco que trabajan lo mismo para comprar lo que revenden” y ganan todos.

“... el emprendedurismo también se encuentre dentro de la economía social solidaria y popular, pero bueno, hay que destacar los procesos más grupales o más colectivo”.

Categoría de espíritu emprendedor o habitus

Además, de analizar la noción de emprender, hemos observado el conjunto de prácticas o disposiciones de hacer del emprendedor, algo cercano al “habitus emprendedor” o “**espíritu emprendedor**” conforme a la categorización de los/as entrevistados/as.

Es necesario destacar que la incubación hegemónica lo tiene muy presente la existencia del “espíritu emprendedor”, siendo que en estos procesos se evalúa “que independientemente esa idea postulada sea innovadora y/o de base tecnología, existan algunas **competencias emprendedoras tanto aptitudinales como actitudinales** que puedan llevar adelante esa idea”. Es decir, se destaca la existencia de un habitus como el conjunto de competencias emprendedoras.

Ambos posicionamientos destacan que el emprendedor colectivo tiene mayor posibilidad de “éxito” que el individual, por lo que es un aspecto positivo de este conjunto caracterial, en palabras de uno de los entrevistados:

“... las personas que les decís que lo ideal sería que empezaran a trabajar en equipo y siguen insistiendo con trabajar solas”.

“... el emprendedurismo también se encuentre dentro de la economía social solidaria y popular, pero bueno, hay que destacar, digamos los procesos más grupales o más colectivo.”

Otra característica común, es que emprender “es llevar adelante algo que implica cierto riesgo”; aquí se articula con el carácter innovador del emprendedor/a, donde se combina el concepto “llevar adelante algo con riesgo” con “hacer algo nuevo o enfrentar un entorno cambiante vulnerable”.

Además, encontramos que este “espíritu” tiene cierta sensibilidad a las necesidades comunitarias, al impacto en el ambiente y a la escucha empática. El emprendedor es el “agente de cambio” que busca generar bienes o servicios “que puedan ser buenos para el mundo, desde (su) la persona, sus vínculos, y la naturaleza”. En este sentido, hay que destacar que la incubadora de la UNCUYO destaca que el horizonte es el mercado y el desarrollo sostenible.

Categoría de incubación, incubar e incubadora

En relación a qué es incubar, incubadora o procesos de incubación, vemos que la Incubadora universitaria más consolidada tiene una definición y horizonte claro:

“La incubadora como herramienta de vinculación entre la universidad y la sociedad parte un poco de esto, de ver como haces para este conocimiento generado dentro de la universidad se pueda llevar al **mercado**, y una de las maneras es a través de la generación de **empresas de bases tecnológicas o empresas basadas en el conocimiento**”.

Además, la incubación es definida como un proceso de acompañamiento para disminuir los riesgos de ingresar al mercado, bajando la tasa de mortalidad de pequeñas empresas:

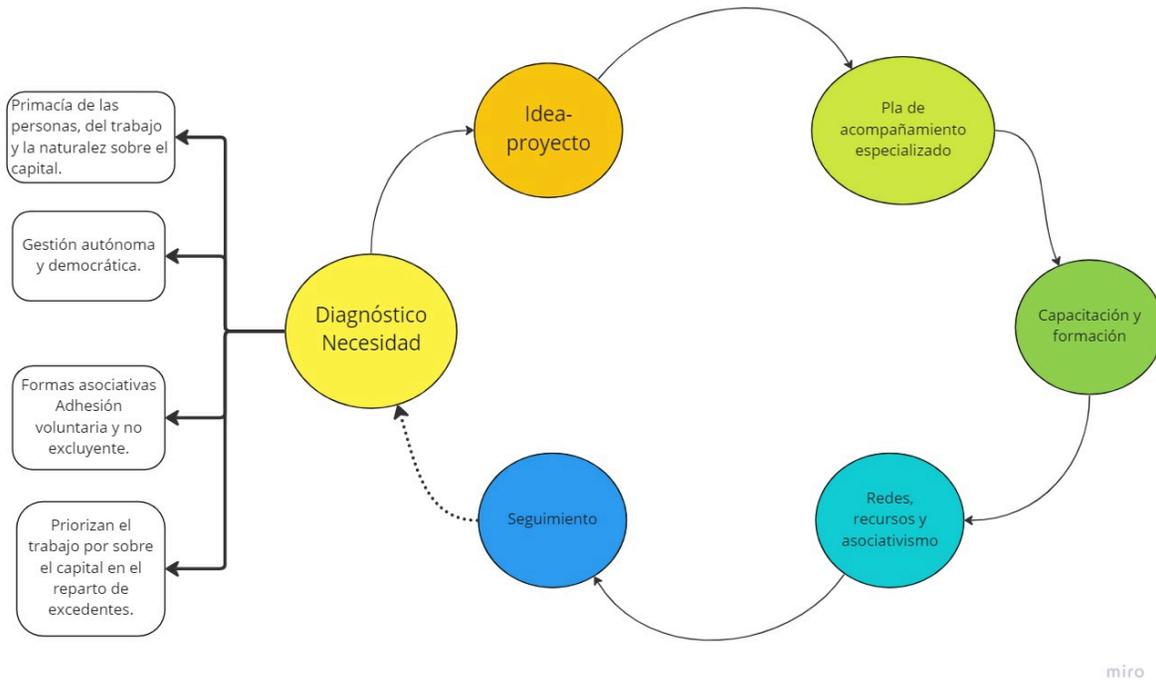
“la incubación es un **proceso de acompañamiento** a un grupo de emprendedores que quiere transformas esas ideas/proyectos o esas investigaciones o ese conocimiento generado en la universidad en productos o servicios que pueden ser aplicados al mercado, que contribuyan con un desarrollo sostenible y que de alguna manera puedan ser escalables”

“la incubadora seria ese filtro en el cual te ayuda o te cataliza para poder hacerlo más rápido, para poder **minimizar los fracasos** en las etapas tempranas a partir de diferentes servicios que te ofrecen. Para que eso pueda llegar al mercado de manera más eficaz.”

La incubación, como hemos visto tiene etapas diversas, como lo son el desarrollo de la idea-proyecto, la **pre-incubación**, la **incubación** y la **post-incubación** o **pre-aceleración** y siempre tiene como objetivo final el mercado.

Dentro de la ESSyP, la incubación también es un proceso de acompañamiento a emprendedores colectivos y solidarios. Se desarrolla a través de diversas etapas no continuas, donde se destacan la fase de diagnóstico y delimitación de la necesidad, desarrollo de la idea-proyecto, armado del plan de acompañamiento especializado, capacitación y formación específicas, gestión de redes de recursos y asociativismo, y seguimiento continuo.

Esquema de incubación bajo los principios de la ESSyP



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas y sistematizaciones.

De esta manera, para incubar es “más importante aprender a escuchar al otro y generar y el diálogo entre pares”. En palabras de Julio Díaz pudimos observar que:

“... fuimos capacitando en varios sentidos, en lo que era manipulación de alimentos, en lo que eran em marketing, lo que eran comercialización, lo que eran diferentes tipos de cosa para que cada emprendimiento se fuera ampliando. También le ayudamos en la compra de insumos y maquinarias”.

“la idea nuestra es de unirlos, en cómo hacer que un textil que se juntaran varios viste, y que se pudieran formar una cooperativa”

Otro entrevistado nos indicaba que “siempre apostamos a que no sea una persona, sino que sea un grupo un colectivo más organizado claro”. En tanto que para la gestión de redes de recursos:

“... acompañamos ciertas instancias de productores que estaban con dificultad a la hora de producir de conseguir materias primas de habilitar los productos, intentamos una conexión con la Dirección de Economía Social”

“el éxito de esto, de esta incubación, de este acompañamiento es que esa gran masa de gente que se está vinculando”.

Categoría de ecosistema emprendedor

La incubación se realiza en un entorno, es relacional, los agentes de esta investigación lo denominan “ecosistema”. Si bien hay una moda por la utilización del concepto, también se utiliza por su acercamiento al pensamiento complejo, a pensar el **entramado de actores y recursos** necesarios para que las necesidades se conviertan en proyectos, y los proyectos en acción, y las acciones en riqueza colectiva.

El ecosistema, el campo, la red, es parte esencial del proceso de incubación, “la **red de mentores** exclusiva de la universidad y a disposición de los proyectos, es parte esencial de la propuesta de valor que tiene la universidad para poder acompañar a los proyectos”.

Una primera característica generalizable es que el carácter relacional hace que no haya ningún ecosistema igual a otro, “**no hay un ecosistema igual que otro** podemos querer copiar el mejor del mundo aquí, y va a salir otra cosa por todos esos agentes” interrelacionados; “pero las características la cultura las historias son distintas entonces el desafío es construyamos nuestros propios ecosistemas”.

La incubación universitaria entiende que “la incubadora aporta una red de contacto, **una red de vinculaciones**, empieza a generar diferentes espacios para que los emprendedores puedan demostrar sus emprendimientos, se empiecen a abrir algunas puertas (de financiamiento), empiezan a generar instancias de capacitación, la universidad tiene una red de mentores y asesores expertos”. Acceder a la incubadora coloca al emprendimiento en una **posición favorable en el campo emprendedor**, accede a contactos y recursos.

Asimismo, como definición, se entiende que “eco-sistema” es una analogía con los sistemas vivos, y con la teoría misma de sistema como totalidad compuesta por elementos interrelacionados. A decir de un entrevistado:

“El “eco” es un principio de todos y sostenible, sería un poco el ecosistema emprendedor, es decir, todos los actores vivos en acción. Y sostenible en el tiempo, obviamente, basado en el concepto de sistema como conjunto de partes interrelacionadas entre sí, donde la alteración de una de las partes repercute indefectiblemente en el entorno”.

Por su parte, el coordinador de la incubadora universitaria deja explícito la necesidad de la red, del campo emprendedor funcionando a pleno, mencionando los principales agentes:

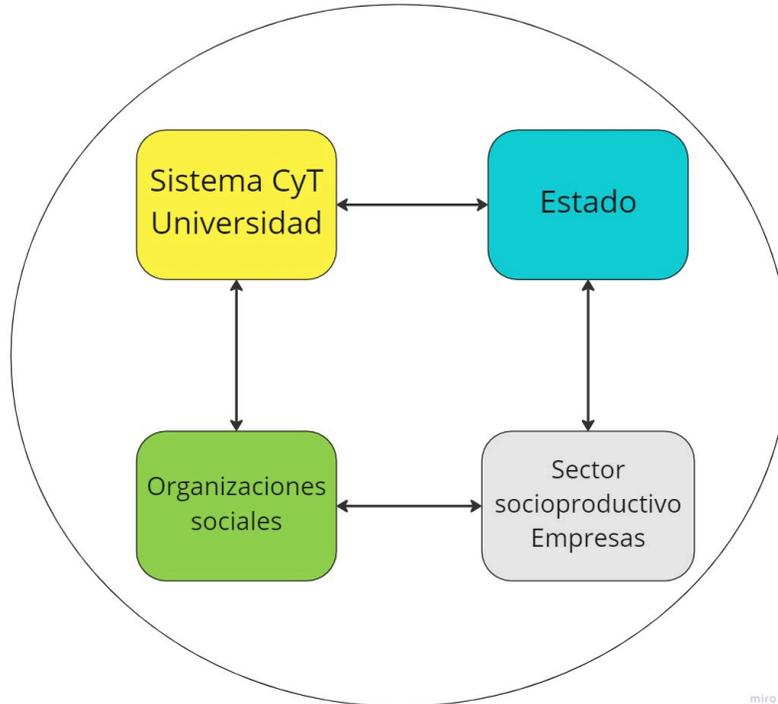
“si no tenés **las políticas gubernamentales** que muevan un poco la aguja y planteen un poco las condiciones, las soluciones de apoyo que minimizan el riesgo de los emprendedores. Todo el ámbito de aliados estratégicos para poder hacer crecer los emprendimientos, y acá ya vamos partiendo un poco en cuanto a sectores, pero el financiero que sea el que financia. Cuando hablamos de sector de financiamiento más el **sector financiero**, hablamos del financiamiento tradicional a través de **los bancos**, de las líneas de crédito; y de las diferentes **organizaciones gubernamentales** que pueden otorgar algún tipo de crédito. También el tema de los **inversores ángeles, los clubes inversores, de los venture capital**, de otro tipo de financiamiento alternativo que contribuyen también al escalamiento de estos emprendimientos. (...) Esa cantidad de actores que juegan y que deben interrelacionarse entre sí. Ni hablar cuando hablamos de proyectos científicos tecnológico o empresas de base tecnológica, ya hablamos de otro tipo de actores, en los cuales ingresan las **universidades**, ingresan los otros centros tecnológicos, sobre todo los públicos.”

La noción el emprendedor aislado, con su innovación aislada y genial, ha quedado de lado, para abordar esta concepción sistémica, si bien en el caso de las incubadoras universitarias tiende a ser funcionalista, se destaca que “que el entramado ya empieza a jugar un papel fundamental, porque si no sería el emprendedor solo con su idea, con su plata y tratando de llevarse el mundo por delante, punto, y eso hoy por hoy ya no existe más”.

Asimismo, observamos que el modelo de la Triple Hélice o Triángulo de Sábato es complejizado un poco más, el expresidente del Polo TIC indica que “**Es un cuadrilátero**

porque son cuatro lados, son cuatro actores, es el estado, la academia, las empresas y la sociedad”. Estos serían los cuatro pilares del “ecosistema emprendedor”.

Esquema general del “ecosistema emprendedor” y “ecosistema de innovación”



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

En palabras de un entrevistado del sistema universitario vemos que:

La “generación de sistemas relaciones y sistemas de vinculaciones, creo que más allá de todos los resultados que puedan tener estas colaboraciones, creo que el proceso en sí de colaboración, el proceso de relación, de que gente, instituciones áreas de diferentes dinámicas puedan converger en un espacio y poder tomar las decisiones de trabajar de forma colaborativa, creo que eso es la mayor innovación”

Asimismo, bajo el modelo hegemónico de incubación el rol del Estado es asumir los riesgos que el capital privado no quiere tomar, en sintonía con lo aportado por Mariana Mazzucato. En tanto que el capital privado participa cuando las innovaciones y los emprendimientos se encuentran en una etapa más desarrollada, su bien o servicio ha sido testeado en el mercado y existe posibilidades reales de éxito comercial; como quedó expuesto en la conformación del ecosistema emprendedor universitario.

En este sentido, vemos que las incubadoras funcionan como un medio para tener acceso a diferentes formas de capital: capital social y cultural (red de contactos y prestigio asociado a la organización promotora) y económico (espacio físico y financiamiento).

También se expone que la interrelación entre las instituciones no siempre es armónica o de colaboración plena, hay algunas que no facilitan el desempeño de otras, es decir, puede haber relaciones de competencia o de nulidad en el accionar de otro agente:

“... me parece que a nivel asociativo atenta contra la asociatividad tantas instituciones haciendo cosas distintas y desarmando esos grupos, esos colectivos que hay, que todos están buscando hacer algo parecido, pero que se pueden complementar.”

Se observa como desafío la complementación de los diferentes agentes bajo un horizonte común de generación de riqueza colectiva: “digo de acordar y de poder complementarse, en vez de tener más problemas de egos institucionales”.

Finalmente, en relación a la ESSyP, se le invita a integrarse a las cuatro hélices, podemos observar que:

“es un sector que tiene que salir de la “economía de los pobres”, esto de que solamente son para emprendimientos de cooperativas muy pequeñas que están trabajando. Me parece maravilloso, pero creo que, si no relacionamos a todos los actores, es decir si pensamos más teóricamente en la cuádruple hélice esto de organizaciones sociales, academia, empresas y estado. Creo tenemos que vincular todos los actores para que las cosas sucedan.”

Categoría de universidad emprendedora

Todos/as los/as entrevistados/as concluyeron el rol determinante de las universidades en los procesos de innovación e incubación; como así también la innovación y la incubación son herramientas que tienen las universidades para vincularse con su medio socio-productivo; como mencionó un entrevistado “la incubación es una de las herramientas que permiten vincularse con el medio”, está relacionada con la extensión y la vinculación, como parte de sus funciones esenciales.

Se explicitó que “la universidad tiene un rol fundamental” para incubar, para promover los procesos de innovación, para integrar otros agentes dentro de la red de relaciones. Especialmente en materia de co-contrucción de conocimiento, las universidades “son súper necesarias porque pueden sistematizar el conocimiento y generar conocimientos esenciales para para el mundo emprendedor (...) que está todo el tiempo haciendo cosas nuevas”.

La universidad “acompaña para que las empresas que son las que generan empleo sostenible y productos innovadores con impacto” social, ambiental y económico. Además del dispositivo de las incubadoras, se presentó la posibilidad de complementar el rol de la universidad con las **Prácticas Socioeducativas**:

“es posible articular con las prácticas sociales educativas está esta relación de la Universidad y el mundo de la innovación obviamente. Está el desafío de los lenguajes de los intereses. Hay que resolver eso, y se hace con experiencia y con metodologías y escribiendo y escuchándonos, pero por otro lado hay que salir a escuchar a las empresas, porque las empresas tienen recursos, por ejemplo, empleados voluntarios, que podrían ir, o sea, hay que articular, sistematizar y no solo vivir de del voluntario de buena fe.”

Se destacaron la necesidad de desarrollar espacios para prácticas socioeducativas bajo las funciones de la extensión y la vinculación universitarias, como espacio para que surja el “diálogo de saberes”, a saber:

“creo que los estudiantes tienen que tener mayor participación en todos estos procesos, tanto para quien está emprendiendo como para estudiantes. Este diálogo de saberes de lo académico y de lo pragmático, de la realidad versus la caja teórica, me parece que en ese feedback que es fundamental.”

Se observa el carácter dialógico de la construcción de conocimiento, ya sea de las incubadoras universitarias analizadas o de las ESSyP, la base es la colaboración y la escucha abierta para desarrollar las soluciones a las nuevas problemáticas complejas. Hay que “aprender a aprender, aprender a escuchar, aprender a vivir juntos”, se presenta un modelo de universidad que:

“tiene que brindar herramientas que estén acordes al entorno, a lo que le sucede al emprendedor, no herramientas que le gustan y le parecen que son las que les va a servir para posicionar a la misma universidad. Para mí las universidades están al servicio de la sociedad, y al servicio obviamente de quienes participan dentro de la universidad y tienen vocación de servicio, de generación de riquezas, de oportunidades de Buen Vivir.”

Reflexiones finales

En la presente tesis hemos realizado un recorrido histórico sobre los procesos de incubación de empresas, hemos observado su origen en Estados Unidos a mediados del Siglo XX, bajo un modelo de acumulación desarrollista y funcionalista. Donde Rostow representaba el modelo a seguir en el plano de la economía de las naciones, en tanto que Schumpeter sienta las bases presentar un modelo donde la fuerza fundamental de la producción capitalista y la causante de sus procesos de transformación constante fuese la innovación tecnológica.

La “razón tecnológica” implicaba tomar como modelo de sociedad a la sociedad industrial norteamericana promoviendo una innovación unidimensional donde lo imperante es la innovación tecnológica y la homogenización de los modelos de desarrollo.

En ese marco general, se crea la primera incubadora de empresas en Silicon Valley, California, específicamente en la Universidad de Stanford. Su objetivo consistió promover la transferencia de tecnología desarrollada en la Universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente del sector electrónico; es decir, se sientan las bases para pensar que las incubadoras crean EBTs.

En Argentina, las incubadoras de empresas empiezan a conformarse en la década del '90, bajo el Programa Columbus, y se toma el modelo de incubadoras de “empresas de base tecnológica” y el movimiento es llevado a cabo por universidades e instituciones públicas de I+D y posteriormente los gobiernos municipales.

Las incubadoras de empresas en Argentina se organizaron de la misma manera que sus pares de países desarrollados: solicitando planes de negocio para seleccionar a los futuros incubados, prometiendo apoyo en la realización del proyecto, ayudando en la obtención de fondos, etcétera.

En este sentido, el horizonte para una incubadora era estimular la creación de empresas o productos intensivos en tecnología, a partir del conocimiento generado y del

capital humano formado en universidades y centros de investigación; y de allí que se especializaron en la rama tecnológica, entendida como las empresas de Silicon Valley.

Asimismo, tomando el modelo schumpeteriano de innovación, el objetivo primordial de la incubación era “orientar la promoción de la innovación”; por lo que serían un medio para poder recuperar la capacidad empresarial en un mercado cada vez más cambiante y más competitivo, creando nuevas fuentes de trabajo y de esta forma disminuir la alta tasa de desempleo.

Esto nos lleva a relacionar el modelo de incubación, con la vinculación universitaria y el modelo de Triple Hélice o Triángulo de Sábato, es decir, la relación trilateral entre el sector productivo (industrias), el gubernamental y las universidades donde se producen los fenómenos de innovación socioproductiva.

Las incubadoras nacieron como un mecanismo en el que investigadores y estudiantes tuviesen la posibilidad de probar el potencial de su conocimiento y explotarlo comercialmente, es decir, la finalidad del mercado estaría siempre presente. Además, la creación de nuevas empresas originadas desde la base del conocimiento universitario suponía una mayor participación de la universidad en la sociedad, reduciendo el riesgo de mortandad de las pymes emergentes e incidiendo sobre la creación de empleos locales, la generación e integración de nuevas tecnologías, la vinculación y transferencia de conocimiento; esto es el origen del modelo de “universidades emprendedoras”.

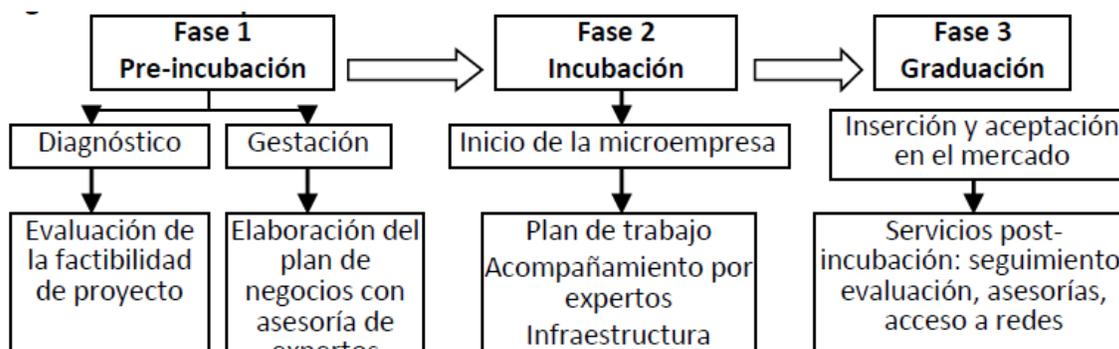
El Programa Columbus tuvo un gran impacto en nuestro país, dejando como características de las incubadoras las siguientes:

- Fomentan un proceso de creación de iniciativas orientadas hacia el mercado.
- Los emprendimientos desarrollados generalmente son concebidos como iniciativas a cargo de emprendedores individuales, cobra peso la figura del “emprendedor innovador”.
- El “éxito” o “fracaso” fue atribuido al accionar de un individuo representado en la figura del gerente o coordinador.
- La incubadora se organizó en función de la concepción de que una empresa surge a partir de una “idea innovadora” que luego debe ser evaluada en función de sus posibilidades de inserción en el mercado.

- La forma en que es concebido el proceso de formación de una empresa, y consecuentemente el proceso de innovación involucrado, es lineal, secuencial, por etapas.
- Las incubadoras son concebidas como instituciones de apoyo a las primeras etapas de los emprendimientos, asumiendo parte del riesgo.

La visión lineal del proceso de innovación subyacente al modelo de incubadora adoptado se traduce en la idealización de las instituciones científico-tecnológicas (universidades e instituciones de I+D) como legítimas (y adecuadas) promotoras de este tipo de iniciativas. En tanto supuestas portadoras de un stock de conocimientos pasible de ser utilizado productivamente, las incubadoras universitarias son visualizadas como naturales intermediarias entre la producción de conocimientos y el mercado.

En relación a las etapas, se puede observar un modelo hegemónico que considera las etapas de 1) Pre-incubación, 2) Incubación, 3) Graduación o Post-incubación.



Fuente: Hoesser y Versino (2006)

En el caso de la Provincia de Mendoza observamos que las incubadoras se caracterizan por estar orientadas a la conformación de empresas que sean de base tecnológica, es decir, sustentan sus estrategias de gestión y su línea de procesos, productos y servicios en nuevas tecnologías.

Asimismo, también que se incuban empresas que incorporen alguna forma de “innovación”, entendida como desarrollo de conocimientos que permiten obtener nuevos productos y/o servicios, procesos, o mejorar los actualmente disponibles, nuevamente no encontramos con la línea schumpetereana de innovación. El aporte de Schumpeter fue

identificar al emprendedor como el “destructor creativo”, que rompe los ciclos ajustados del mercado mediante la introducción de una innovación.

Posteriormente, analizamos los orígenes del concepto de emprendedor, y vimos que es a partir del pensamiento de Schumpeter que este concepto de emprendedor toma mayor peso, donde emprender es un proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante. Donde el emprendedor sería aquella persona que observa una carencia en el mercado que lo lleva a producir un nuevo producto o proceso, en otras palabras, “innovar”.

Asimismo, vimos que existe una escuela de los rasgos psicológicos del emprendedor se interesa por responder cómo las características psicológicas del individuo permiten explicar el hecho de ser emprendedor, dejando lugar para la existencia de un “espíritu emprendedor”.

Al analizar el origen de este agente, llegamos al “ecosistema emprendedor”; los estudios del proceso emprendedor nos llevaron a una nueva orientación centrada en las relaciones, con una perspectiva sistémica; dejando de lado al emprendedor aislado. Pudimos observar que este ecosistema es definido como como “el conjunto de instituciones (públicas y privadas), y sus relaciones, las cuales se encuentran directamente vinculadas con la aceleración (o no) de la tasa de creación de emprendimientos”. De aquí se desprenden varios actores a tener en cuenta.

Distinguimos dos grupos principales de agentes; por una lado las organizaciones de apoyo al emprendimiento, y por otro, los/as emprendedores/as propiamente. Los primeros, son quienes ofrecen los conocimientos, capacidades e infraestructura que agrega valor y deberían existir en cada etapa del camino del emprendedor. Los segundos, son quienes encuentran oportunidades de negocios y deciden desarrollar una idea en base a la necesidad detectada, asumiendo riesgos e incertidumbre en el camino.

Además, un ecosistema emprendedor, debe considerar las siguientes dimensiones:

1. **Capital Humano Emprendedor:** masa crítica de emprendedores con capacidades y vocaciones para emprender
2. **Capital cultura:** conjunto de valores y creencias de la sociedad.

3. **Condiciones sociales:** el perfil de las familias donde las personas nacen y crecen influye en la formación de valores y actitudes de las personas.
4. **Sistema educativo:** adquisición de conocimientos técnicos, formación de vocaciones y competencias emprendedoras.
5. **Condiciones de la demanda:** factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de negocios
6. **Estructura empresarial:** perfil de las empresas que a través de sus demandas pueden generar oportunidades de negocios de alto potencial que den origen al nacimiento de nuevas empresas que den respuesta a sus necesidades.
7. **Plataforma de ciencias y tecnología para la innovación:** las actividades y resultados verificados en el campo de la ciencia y la tecnología y su vinculación con el sistema empresarial que permite transformar el conocimiento en innovaciones.
8. **Financiamiento:** Oferta apropiada de financiamiento para crear y hacer crecer sus emprendimientos.
9. **Capital social:** relaciones de confianza que faciliten la construcción de redes de contacto con otros actores relevantes (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a los recursos.
10. **Políticas y regulaciones:** conjunto de normativas que acaban incidiendo sobre los emprendedores.

Este recorrido nos ha llevado a preguntarnos sobre qué es innovar, y que sería emprender. Hemos observado una gran cantidad de estudios sobre la temática, pero muy poco desde una perspectiva sociológicas. Dando como resultado definiciones “evolucionistas” y restrictivas que privilegian las tecnologías, los desarrollos de productos y procesos que se introducen en el mercado, como así también la mirada reduccionista sobre la asimilación de tecnologías a maquinaria, robótica, TICS y automatización de procesos; lo que se denomina la Industria 4.0.

La mirada hegemónica, evolucionista y fundada en Schumpeter, plantea un encuadre economicista al término de innovación al destacar que sería el proceso que llevan las empresas para la creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios (o procesos) nuevos o mejorados al mercado, respaldando su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega, donde innovar es emprender en el mercado.

Hemos considerado la revisión crítica de esta mirada, a nivel global con Mariana Mazzucato y a nivel local con los aportes de Juan Carlos Aguiló; donde la “innovación” adquiere un carácter societal y sistémico, es decir, son necesarias ciertas condiciones estructurales, objetivas y subjetivas; un entramado de multiactoral de organizaciones y políticas de apoyo, para que se den los procesos de innovación y se disminuya el riesgo.

Vimos que la innovación es una acción social (implica varios agentes); es relacional (depende de la articulación de los diferentes agentes); y es contingente (su valor está dado por el contexto y su adaptabilidad).

Asimismo, una innovación implica a otro tipo de fenómenos, más allá de las tecnologías como los productos materiales, los servicios y la organización; también se aplica a innovaciones de tipo simbólico, a las ideas, las políticas y transformaciones sociales. Fuimos rescatando la participación del “Estado Emprendedor”, como un Estado protagonista de la innovación, promotor de la generación de riquezas colectivas, regulando la acumulación de rentas privadas y garantizando una distribución más justa de la riqueza.

La producción de conocimientos considerada como proceso social y más allá de la “racionalidad tecnológica”, nos permite reconocer los conocimientos co-construidos como derechos humanos universales y derechos colectivos, como bienes públicos y bienes comunes para la soberanía y el buen vivir de nuestras sociedades.

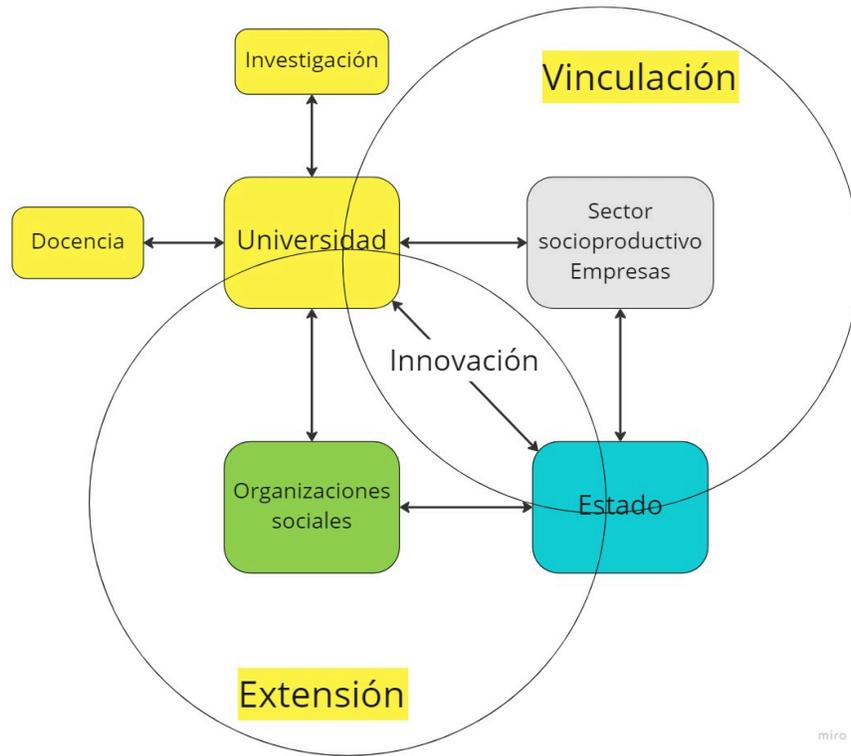
En relación a la “innovación social” llegamos a comprender como aquellas actividades y procesos de innovación que están abocados a la resolución de problemas y demandas sociales promovidos desde las propias organizaciones de la sociedad civil, los distintos niveles de gobierno o las comunidades científicas. Las innovaciones sociales se encuentran asociadas a las actividades y procesos necesarios para resolver problemas, necesidades y demandas sociales promovidas desde las propias organizaciones; pero también son innovaciones las desarrolladas en los procesos organizativos y productivos de al interior de las organizaciones socio-productivas (empresas de la ESSyP en nuestro caso) a partir de la “re-aplicación” y diálogo de saberes con las tecnologías provenientes del sector científico-tecnológico.

En América Latina la relación de Universidad y Empresas la encontramos dentro de la función sustantiva universitaria denominada Extensión y Vinculación universitarias, ambas tienen como horizonte ser un espacio de cooperación entre la Universidad y otros actores de la sociedad de la que se parte para contribuir al mejoramiento de la calidad de la vida de las personas, promover la democratización social, la justicia social y el derecho a la educación universal. Vimos que la extensión ha predominado una articulación entre la Universidad y las Organizaciones Sociales o de la Sociedad Civil, en tanto que la Vinculación tuvo una predominancia de articulación con los sectores productivos; y ambas articulando con el Estado, en todos sus niveles.

Entendimos que la Extensión y la Vinculación son función sustantiva universitaria que promueve la articulación e integración entre la Universidad, la Sociedad y el Estado. Donde la Extensión se basa en un modelo de “innovación social” apoyando a las organizaciones socio-territoriales para mejorar la calidad de vida de la población. En tanto que la vinculación articula con los sectores y fuerzas productivas (abarcando sector industrial, cultural, organizaciones e instituciones de gestión pública o privada, organismos gubernamentales y no gubernamentales), mediante el estímulo de la transferencia de conocimientos, la “innovación tecnológica” y el acompañamiento a personas o colectivos para la mejora de sus productos, procesos y/o servicios, es decir, incubación de empresas.

Además, las definiciones son también relacionales, y dependen de los contextos políticos institucionales de cada universidad, las dinámicas de las relaciones de fuerza por las disputas de sentidos que se dan en las prácticas de intervención social, y por el camino que cada institución ha trazado en su historia, en relación a las vinculaciones con el medio, con organizaciones e instituciones extra universitaria. De lo analizado, llegamos al siguiente esquema:

Esquema de extensión y vinculación universitarias



Fuente: elaboración propia.

Los/as diversos autores/as nos acompañaron para presentarnos que la articulación Universidad-Estado-Sociedad es una forma de construcción de conocimiento, es “proceso educativo” y “dialógico” reconociendo que el saber universitario circula en conjunto con otros saberes, desde una tarea cooperativa de reciprocidad. De esta manera, los procesos de innovación, como procesos relacionales de co-construcción de conocimiento socialmente útil, se realizan en un marco de “diálogo de saberes”, en una dinámica de “ecología de saberes”, donde los/as estudiantes tienen un rol fundamental; como lo son en el caso de las PSE.

Entendimos que las PSE funcionan como una herramienta pedagógica parte de la docencia universitaria, articulando con la investigación y extensión/vinculación a fin de generar los espacios de formación universitaria integral, multidisciplinaria e interorganizacional. Donde los/as estudiantes se formen en un marco de compromiso social universitario.

En el desarrollo del estudio, encontramos que, en la Provincia de Mendoza, son las Secretarías o Áreas de Extensión o Vinculación Universitaria donde se desarrollan los procesos de incubación y en los cuales estas tensiones entre los saberes se actualizan en la formación de los emprendimientos o proyectos incubados. Según las entrevistas, son más los procesos de vinculación los que cristalizan el Triángulo de Sábato, dando lugar al dispositivo incubadora de empresas.

Ahora bien, este marco general nos permitió preguntarnos cómo se promueve la incubación de empresas y los procesos de innovación en emprendimientos en las Universidades del Gran Mendoza bajo un esquema de IAP.

Específicamente nos preguntamos ¿qué se entiende por incubación universitaria de emprendimientos? ¿Desde qué mirada se aborda la innovación de los proyectos en las Universidades del Gran Mendoza? ¿Las incubadoras universitarias son espacios para promover el aprendizaje y formación integral de estudiantes universitarios/as en prácticas de extensión y diálogo de saberes? ¿son espacios de formación para estudiantes, desarrollando actividades de extensión y construcción dialógica de conocimiento?

En la etapa de análisis vimos los casos más representativos a nivel nacional, como por ejemplo, la UNL primera incubadora y cuyo modelo de incubación consiste en apoyar proyectos innovadores, potencialmente rentables y al fortalecimiento de empresas existentes; brindar a los emprendimientos incubados el acceso a los recursos para que puedan desarrollarse, aportar al emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico del sector productivo de la región; reducir los tiempos de gestación y arranque de empresas, facilitando su despegue comercial; fomentar la generación de bienes y servicios con un alto valor agregado y de contenido tecnológico; fortalecer la interacción y transferencia de tecnología entre el sector académico-científico, el sector productivo y el sector público.

También analizamos los casos de la UNR, la UNC y la UTN-FRC, donde encontramos que las incubadoras tienen como objetivo era acompañar a los emprendedores en la creación de nuevas empresas de base tecnológica, brindándoles herramientas para su crecimiento y consolidación, y fomentando la vinculación e interacción de la “comunidad emprendedora universitaria con organismos públicos y privados”.

Estas universidades se proponen fomentar el desarrollo del emprendedorismo, acompañando la creación de nuevas empresas de base tecnológica a partir del conocimiento generado en la universidad. Además, dispone de diversas líneas de acción que trabajan para fortalecer la “comunidad emprendedora” y la “innovación” en la región.

Estas incubadoras integra a los/as estudiantes avanzados, jóvenes profesionales o emprendedores de la región que estén desarrollando una idea o proyecto que tiene que tener dos características claves: ser de base científico tecnológica e innovar en nuevos productos y/o servicios que tienen como destino el mercado. Por lo que observamos que basan su proceso de incubación en empresas de bases tecnológica e innovación en el sentido evolucionista o hegemónico anteriormente expuesto.

Aquí pudimos desembarcar en nuestra provincia, donde encontramos los casos de la UNCUYO, la UA, la UMaza y la UTN-FRM. Consideramos que la Incubadora de Empresas de la UNCUYO, por trayectoria y recursos es la que tiene un modelo más desarrollado y con mayor impacto regional, siendo que han realizado 16 convocatorias de ideas proyectos con la participación de más 1172 emprendedores, 457 ideas proyectos postulados y alrededor de 100 proyectos incubados.

Asimismo, la incubación fue entendida como se entiende una herramienta de vinculación entre la universidad y la sociedad; como una interfaz para que el conocimiento generado en la universidad pueda llegar al mercado; donde la manera más eficaz es a través de la generación de empresas de bases tecnológicas o empresas basadas en el conocimiento. Es decir, se encuentra alineado con el modelo general de incubación devenido del Programa Columbus, como así también de la concepción de innovación de carácter evolucionista o funcionalista.

La incubación consistiría en ser un acompañamiento a emprendedores, que son quienes transforman las ideas/proyectos en productos o servicios que pueden ser aplicados al mercado. Las ideas-proyectos pueden ser de emprendedores, de micro, pequeñas y medianas empresas, de base tecnológica y/o “altamente innovadoras” en el sentido hegemónico de este concepto, es decir, que el valor agregado al producto o servicio en el proceso de innovación tenga una aceptabilidad por el mercado. Básicamente el siguiente esquema:

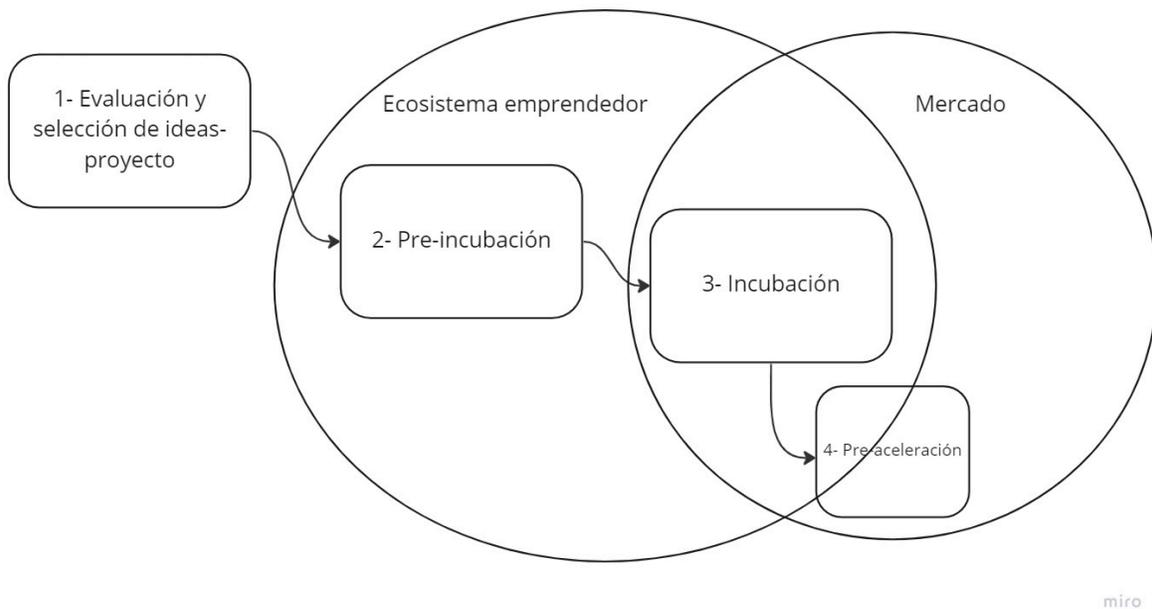


Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Para participar en este esquema de incubación se evalúa la originalidad o **grado de innovación**, la potencialidad de **creación de valor económico** y liderazgo del **mercado**; **el triple impacto**; **las calificaciones del equipo**; la interdisciplinariedad de los equipos; la **vinculación tecnológica** con instituciones de investigación y desarrollo; y la potencialidad de generación de **empleo** previsto en la implementación del proyecto.

En este sentido observamos que, si bien tiene una finalidad estrictamente mercantil, las dimensiones del triple impacto (económico, social y ambiental), generación de empleo y trabajo en equipo, van más allá de los modelos donde predomina una estricta racionalidad económica y tecnológica.

De esta manera el proceso de incubación, está compuesto por las etapas de 1) evaluación y selección de proyectos; 2) pre-incubación; 3) incubación; y 4) pre-aceleración, de acuerdo al siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

En la Etapa1 de Evaluación y selección de Ideas-Proyectos los emprendedores transitan un proceso de capacitación, asistencia técnica, entrevistas y evaluación, que permite seleccionar los proyectos que mejor se adecúan a los requerimientos y perfil de trabajo de la Incubadora de Empresas, este perfil es que sean proyectos innovadores y/o de base tecnológica o intensivos en conocimiento.

En la Etapa 2 de Pre-incubación de Proyectos se brinda al emprendedor apoyo para planificar el desarrollo exitoso de su idea de negocio, a través de tutorías personalizadas y un plan de capacitación adecuado a sus necesidades. A su vez, los emprendedores cuentan con la posibilidad de acceder a una Red de Mentores (ecosistema emprendedor) y el apoyo en la gestión de financiamiento para impulsar el proyecto en esta instancia inicial. La pre-incubación es vista como un momento para fortalecer la calidad de los emprendimientos en su etapa más temprana, disminuyendo el riesgo de emprender y brindando a los “emprendedores innovadores” apoyos para planificar el desarrollo de oportunidades de negocios, buscando que trabajen en el desarrollo de los productos o servicios tecnológicos para demostrar que existe una viabilidad técnica. Esta etapa consiste en un acompañamiento y asistencia técnica en la formulación y evaluación de ideas-proyecto, el desarrollo del plan de negocios (análisis del mercado, ingeniería, tamaño, localización, innovación, costos) y el planeamiento de la gestión empresarial (comercialización, tecnología, financiamiento, recursos humanos, cronograma).

En esta etapa se empiezan a trabajar con el emprendedor/a las “competencias emprendedoras tanto aptitudinales como actitudinales”, es decir, el “espíritu emprendedor”.

En la Etapa 3 de Incubación de Empresas, ya se desarrolla la ejecución del plan de negocios diseñado en la etapa anterior y la puesta en marcha de la empresa a través del acompañamiento en sus primeros pasos en el mercado con productos o servicios, en esta etapa el emprendedor/a ya hizo el análisis de la viabilidad y la viabilidad técnica, es decir, ya tiene un “producto puede ser una oportunidad de negocio”.

En la Etapa 4 de Pre-aceleración los proyectos que están comercializando, se los prepara para trabajar en la gestión de socios, negociación, búsqueda de inversores, internalización. Se los prepara para vincularlos con inversores y pasar a participar de una “aceleradora de negocios.”

En relación a la búsqueda de financiamiento, se observa la diferencia entre las fuentes públicas de las privadas, en tanto que las primeras son para absorber la mayor cantidad de riesgo y se presentan mayormente en la etapa de pre-incubación; y las segundas apuntan a la acumulación de ganancias, apareciendo en la etapa de incubación y pre-aceleración; lo que nos recuerda los aportes de Mazzucato, donde el Estado participa haciendo el riesgo colectivo, y luego, la acumulación de riquezas se centraliza en el capital privado.

En estas reflexiones finales queremos destacar el caso UNCUYO como modelo más puro en relación a los modelos devenidos del Programa Columbus, en tanto que las otras universidades de Mendoza presentan matices; asimismo, tienen como horizonte el expuesto por la Incubadora de la UNCUYO.

Entre los matices, se destaca la noción de sistemas y subsistemas de innovación propuesto por la UTN-FRM donde se hace una crítica a la visión tecnologicista de innovación y se integra a las organizaciones socioterritoriales como un subsistema.

La UA también realizó una crítica a los modelos de incubación de EBTs y propusieron que el “ecosistema emprendedor” mendocino tenía un fuerte componente tecnológico como se mencionaba anteriormente, por lo que buscaron centrar sus actividades en emprendimientos con impacto social y ambientales, y específicamente con mujeres emprendedoras. En relación al rol de la Universidad, se observó la potencia que tiene en aportar herramientas para el sector, sin embargo, se destacó que no siempre se realiza la escucha activa necesaria para que las herramientas respondan a necesidades reales; por lo que el modelo de incubación tiene que basarse en la escucha de las necesidades reales de los emprendimientos.

Ahora bien, en todo este recorrido fuimos sentipensando si ¿la economía social, solidaria y popular propone un modelo de innovación e incubación diferente o complementario? ¿Qué aportes y críticas realiza la ESSyP a los procesos de incubación e innovación al integrar el asociativismo?

Observamos que el resurgimiento de la ESSyP en la agenda pública no sólo es reflejo de la falta de respuestas para toda la sociedad de los subsistemas económicos de mercado y públicos; sino que se da un crecimiento real de iniciativas socioproductivas sobre la convicción de que el capital debe estar al servicio de una economía enfocada en personas y el ambiente.

En este sentido, esta tesis forma parte de un trabajo superior y colaborativo del CEES, en conjunto con años de articulación con organizaciones de la ESSyP de la provincia y la región. De ahí que entendemos que la ESSyP sienta sus principios en:

- La defensa de la primacía de las personas, el trabajo y la naturaleza sobre el capital.
- La gestión autónoma y democrática.
- La adopción de formas asociativas (estén o no legalmente formalizadas).
- La adhesión voluntaria y no excluyente.
- Son no lucrativas, es decir, se priorizan las personas y el trabajo sobre el capital en el reparto de excedentes.

Estos principios implican otra forma de pensar y hacer el proceso de enseñanza, vinculación e incubación universitaria. Para ello, fuimos a recuperar los casos de las ITCP de Brasil, el Programa de Incubadoras de la UDELAR en Uruguay, y el caso de PUIS en la UNQ.

Hicimos un recorrido por América Latina para ver el surgimiento de procesos asociativos e innovación social institucionalizado a través de Incubadoras en el marco de la ESSyP. Este enfoque parte de que los emprendimientos asociativos abarcan las iniciativas gestadas por un grupo encaminadas al desarrollo de una actividad de producción o servicios que tenga un impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los miembros del grupo gestor y de la comunidad en la cual ésta se gesta.

Los emprendimientos de la ESSyP son empresas centradas en el trabajo, creadas por un colectivo con necesidades o motivaciones comunes que comparte la visión de proyecto que ha decidido desarrollar con el fin de superar dichas necesidades.

Diversas universidades de América Latina han ido desarrollando alianzas con los movimientos y actores vinculados a la economía social, solidaria y popular con el objeto de fortalecer el desarrollo socioeconómico territorial con estrategias que respondan

simultáneamente a problemáticas sociales, económicas y ambientales, con un horizonte de emancipación y soberanía alimentaria, tecnológica y cognitiva; donde los conocimientos son un bien público al servicio del Buen Vivir.

Vimos que en Brasil se destaca los estudios realizados por un equipo de investigadores encabezados por Antonio Cruz (Cruz et al., 2011) quienes contextualizan históricamente el surgimiento de las ITCPs en las universidades brasileñas y de la Red de ITCPs que se creó a mediados de los años 1990. Asimismo, indica los rasgos fundamentales del trabajo de las incubadoras y los debates teórico-metodológicos que acompañan su accionar.

Para el caso de los procesos de incubación en Uruguay cabe mencionar al grupo de investigación coordinado por Gerardo Sarachu (Sarachu, 2009, 2017) quienes realizan una recuperación y sistematización del “Programa Incubadora de Emprendimientos económico-asociativos populares”, que la UEC impulsó desde el SCEAM de la Universidad de la República (UDELAR) a partir del 2006. En este estudio se compara el accionar en Uruguay con la experiencia brasileña de las ITCPs; pero se integra una dimensión de análisis bajo la concepción del viraje en la concepción de Extensión Universitaria como práctica integral de formación de estudiantes y como una extensión crítica.

Retomando la línea de Brasil y Uruguay, mencionamos el aporte hecho por la UNQ que identifica tres grandes tipos de incubadoras: incubadoras de empresas, incubadoras tecnológicas e incubadoras sociales. Los dos primeros tipos los relacionan con la visión de Estados Unidos y Europa más orientadas a la innovación tecnológica y la sustentabilidad económica de las empresas o el desarrollo de regiones postergadas o en crisis. En tanto que las últimas, vinculadas al contexto latinoamericano, son presentadas como respuesta a la crisis económica y social, la pobreza y la exclusión socio-laboral; nuevamente se destacan las incubadoras universitarias brasileñas.

Además, la UNQ tiene el PUIS, como innovación dentro de los procesos de extensión y vinculación universitaria. Este programa se propone un entramado de Incubadoras Universitarias en ESS (IUESS), de esta manera las diversas incubadoras contribuyen al fortalecimiento estratégico de la economía solidaria, desarrollando para ello acciones de vinculación socio-comunitaria, capacitación, acompañamiento técnico,

desarrollo tecnológico o soporte de gestión a los emprendimientos y sus redes organizativas con un mismo horizonte.

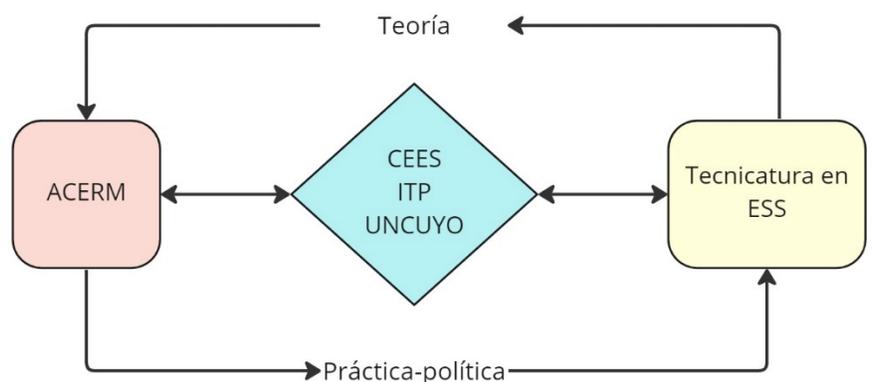
El PUIS genera y fortalece redes y experiencias socioeconómicas estratégicas, a partir de proyectos de innovación producidos desde la articulación universidad, federaciones, asociaciones y experiencias de la ESSyP, en conjunto con diversas áreas del Estado, tiene un carácter multiactoral. Su objetivo principal es contribuir a la generación y fortalecimiento de procesos estratégicos de innovación y circuitos de valor en ESS, y simultáneamente promover la práctica profesional de estudiantes universitario, teniendo como ejes transversales los procesos de valorización económica y desarrollo de innovaciones socio-técnicas.

A diferencia de otras experiencias de incubación de emprendimientos asociativos, el trabajo no se centra en apoyar el desarrollo de experiencias puntuales sino **la incubación de procesos** que permitan desarrollar un entorno favorable, teniendo en cuenta el entramado de incubadoras universitarias con lógicas y ámbitos de aplicación diversos.

Cuando nos sumergimos en el campo de la Economía Social, Solidaria y Popular en Mendoza; las aproximaciones a los procesos de incubación surgieron principalmente de tesis, destacándose los estudios sobre los procesos de autogestión de cooperativas y empresas recuperadas (Agostini Romera et al., 2013; Baca Coria et al., 2015; Ortubia Díaz, 2014; Seca, 2010). Estos estudios nos indicaron que el proceso de recuperación de empresas y autogestión es innovación social, entendida como los cambios realizados por los trabajadores que se presentan como rupturas con la lógica económica de la empresa capitalista anterior, generando alternativas en los mecanismos de gestión y la lógica de racionalidad económica de la empresa anterior.

Por tanto, haciendo una revisión de antecedentes nacionales y locales, podemos pensar que los procesos de incubación en economía social, solidaria y popular en Mendoza no han tenido un estudio específico, pero sí nos podemos empapar de sus aproximaciones multidisciplinarias. Asimismo, destacamos la experiencias previas del CEES como lo fueron “Curso de Profesionalización en Liderazgo y Gestión de Empresas Sociales” y el proyecto “Construyendo colectivamente Herramientas para el impulso, la organización y gestión de

cooperativas de trabajo y empresas de base social”, planteando un modelo de universidad de la siguiente manera:



miro

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Fue claro en la expresión del director del CEES, al indicar que el proceso de incubación es un proceso de innovación social bajo los esquemas de la ESSyP, articulando entre los espacios de formación y las organizaciones. Se presenta el desafío de aprender a aprender y a vivir juntos, respetando y articulando con los saberes populares y los académicos.

Pudimos observar que han aumentado los apoyos y recursos concedidos a aquellas empresas que, por su propio carácter social, contribuyen de una manera más estable y efectiva en la generación de trabajo y desarrollo local como lo es caso de las empresas de ESSyP.

Esto nos llevó a ver que en nuestra provincia existía una experiencia directa de incubación asociativa, específicamente por medio de ACERM que a partir de agosto de 2018 formó parte del Programa de Incubadora de Empresas del Ministerio de Desarrollo de la Nación con su Incubadora de Procesos Sociales; como así también, la Cooperativa La Terre ha redireccionado su rumbo a convertirse en un Polo de Desarrollo Productivo propiciando la conformación de diversos emprendimientos.

Vimos que las ERT son un fenómeno propio de Argentina que implica un proceso social y económico por el cual una empresa, de gestión capitalista, inició un proceso de

quiebra, vaciamiento o inviabilidad que llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestivas. En este sentido la propia marcha y desarrollo autogestivo, innovador y colectivo de las ERT en Mendoza ha decantado en varias formas de incubación de empresas o proyectos.

Si bien la Incubadora ACERM se planteaba apoyar el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos socioeconómicos, integrar acciones orientadas a la sostenibilidad, que faciliten promuevan los valores de la ESS, brindar asistencia interdisciplinaria para que las nuevas empresas sociales crezcan y se vinculen, elaborar planes de acción para lograr la sostenibilidad y el crecimiento, intentando lograr articulación entre los proyectos incubados; se pudo ver que la incubadora hacía los esfuerzos en buscar la vinculación entre cada uno de los emprendimientos, generar procesos cooperativos y fomentar el impacto social, es decir, “aprender a trabajar juntos”.

La incubación en el marco de la ESSyP se presenta como un trabajo en red, sobre la base de los principios de la cooperación y la solidaridad entre organizaciones. Si bien participan emprendimientos unipersonales o familiares, los procesos los llevan a asociarse y configurar emprendimiento sobre la base de las necesidades reales y colectivas. Haciendo que la organización y la producción de los bienes y servicios sea sobre la base las necesidades más humanas, en otras palabras, una organización donde priman las personas sobre el capital.

En términos comparativos, vimos que la innovación para las incubadoras tradicionales implica ser un proceso por el que se desarrollan **nuevos productos, servicios y/o metodologías de organización (procesos)**; innovar es esencialmente el proceso de **desarrollar algo novedoso**, y esa novedad está basada en una **necesidad, un problema** o reporta una utilidad concreta; esa necesidad tiene como horizonte **el mercado o el Estado**; el **conocimiento** generado en la universidad como parte del proceso de innovación; el innovador es un **agente de cambio**, y el **nuevo emprendedor** lo es también.

Sin embargo, asistimos a un proceso de transición donde la innovación también implica otras formas. Vimos que los/as agentes indicaron que es necesario repensar el concepto y plantearse la innovación como un **proceso relacional**, no como un producto,

un hardware o software; ese proceso relacional **es asociativo y colaborativo**; La innovación parte de **una necesidad real** y puede no tener como objetivo el mercado, sino las personas y la naturaleza.

En cuanto a qué es **emprender** y quiénes emprenden, observamos como regla general que “emprender es llevar adelante algo que implica cierto riesgo”, lo cual lo relaciona con la definición de innovar, es decir, tomar el riesgo de realizar algo novedoso. Ahora bien, veamos las especificidades y diferencias de la visión hegemónica y la de la ESSyP. En relación a la postura más cercana a la versión schumpeteriana, vemos que el emprendedor es **un innovador que administra de recursos**.

Asimismo, como mencionamos anteriormente, observamos que el emprendedor y emprendedorismo están en una etapa de transición, sobre todo con la irrupción de las Empresas de Trile Impacto, por lo que encontramos dentro del sistema universitario, algunos elementos de un **emprendedor colectivo y conectado con la naturaleza**. Además, posicionamientos destacaron que el emprendedor capta las **necesidades colectivas e individuales**.

Siguiendo esa línea, los agentes de la ESSyP indicaron que emprender nace de una necesidad, pero en el contexto de la economía popular esa necesidad está marcada por la **sobrevivencia** individual, colectiva y como especie. Además, la ESSyP basa el proceso de emprendedorismo como algo **necesariamente colectivo**.

En relación al “espíritu emprendedor” hemos observado el conjunto de prácticas o disposiciones de hacer del emprendedor como algo cercano al “habitus emprendedor” conforme a la categorización de los/as entrevistados/as. Tanto las categorías de “ecosistemas” y “espíritu” nos remiten directamente a la conceptualización de Bourdieu de campo y habitus, donde los primeros hablas de comportamiento sistémico, armónico y equilibrado, el sociólogo francés nos permite analizar las relaciones conflictivas y los posicionamientos y estrategias de lucha, competencia entre los agentes.

Es necesario destacar que la incubación hegemónica lo tiene muy presente la existencia del “espíritu emprendedor”, siendo siempre se está evaluando que el emprendedor o emprendedora tengan **competencias emprendedoras tanto**

aptitudinales como actitudinales. Además, la incubación hegemónica como la de ESSyP destacan que el **emprendedor colectivo** tiene mayor posibilidad de “éxito” que el individual, por lo que es un aspecto positivo de este conjunto caracterial.

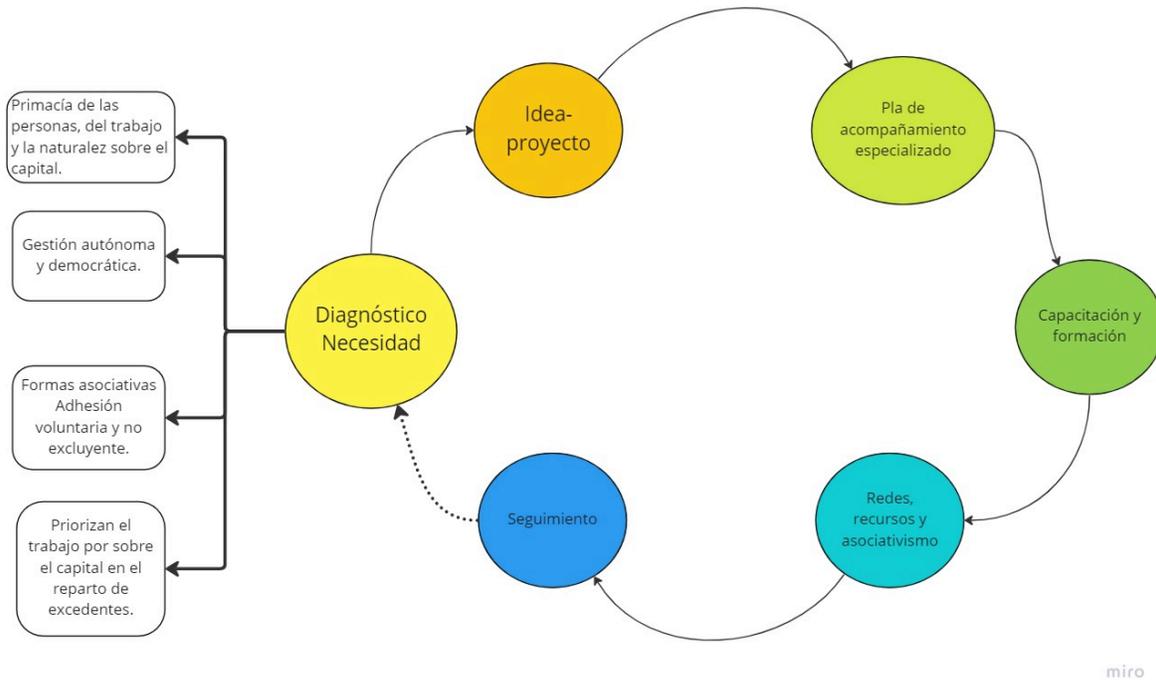
Otra característica común, es que emprender “es llevar adelante algo que implica cierto riesgo”; aquí se articula con el carácter innovador del emprendedor/a, donde se combina el concepto “llevar adelante algo con riesgo” con “hacer algo nuevo o enfrentar un entorno cambiante vulnerable”.

Además, encontramos que este “espíritu” tiene cierta sensibilidad a las necesidades comunitarias, al impacto en el ambiente y a la escucha empática. El emprendedor es el “agente de cambio” que busca generar bienes o servicios “que puedan ser buenos para el mundo, desde (su) la persona, sus vínculos, y la naturaleza.

En relación a qué es incubar, incubadora o procesos de incubación, vemos que la Incubadora universitaria más consolidada tiene una definición clara donde incubar es acompañar ideas-proyecto de base tecnológica o basadas en el conocimiento para que puedan llegar **mercado** y disminuyan el riesgo de mortandad en sus etapas tempranas. Para ello se realizan las etapas de **desarrollo de la idea-proyecto**, la **pre-incubación**, la **incubación** y la **post-incubación** o **pre-aceleración** y siempre tiene como objetivo final el mercado, como observamos en su esquema de incubación.

Por su parte, la incubación en la ESSyP, también es un proceso de acompañamiento a emprendedores colectivos y solidarios, pero se desarrolla a través de diversas etapas no continuas, donde se destacan la fase de diagnóstico y delimitación de la necesidad, desarrollo de la idea-proyecto, armado del plan de acompañamiento especializado, capacitación y formación específicas, gestión de redes de recursos y asociativismo, y seguimiento continuo para captar las nuevas necesidades.

Esquema de incubación bajo los principios de la ESSyP



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas y sistematizaciones.

En relación al “ecosistema emprendedor”, encontramos que la incubación es un fenómeno relacional. Si bien se utiliza una categoría “de moda” como lo es “ecosistema” lo que hace una enorme variedad de apreciaciones, pudimos llegar a ver que se utiliza por su acercamiento al pensamiento complejo, a la concepción de sistema. Esto permite pensar el **entramado de actores y recursos** necesarios para que las necesidades se conviertan en proyectos, los proyectos en acción, y las acciones en riqueza colectiva.

La noción del emprendedor aislado, con su innovación aislada y genial, ha quedado de lado, para abordar esta concepción sistémica, si bien en el caso de las incubadoras universitarias tiende a ser funcionalista. Se parte de una definición de “eco-sistema” como analogía con los sistemas vivos, como totalidad compuesta por elementos interrelacionados y que busca un equilibrio para el bienestar de la totalidad.

El ecosistema es parte esencial del proceso de incubación, donde los emprendedores se mueven en la red y acceden a mentores o posibilidades de financiamiento que son exclusivos de los vínculos que genera la universidad.

El carácter relacional hace que no haya ningún ecosistema igual a otro, dependen de los agentes que lo componen y las relaciones de colaboración, competencia, facilitación o interrupción de actividades; además, hay que tener en cuenta la dimensión política y cultural para entender su funcionamiento.

Acceder a la incubación universitaria es integrar una **una red de vinculaciones**, para que los emprendedores puedan demostrar sus emprendimientos y conocer otros agentes que serían de difícil acceso si lo tuviese que hacer de forma aislada. En otras palabras, acceder a la incubadora coloca al emprendimiento en una **posición favorable en el campo emprendedor**, accede a contactos, recursos (económicos, culturales) y reconocimiento.

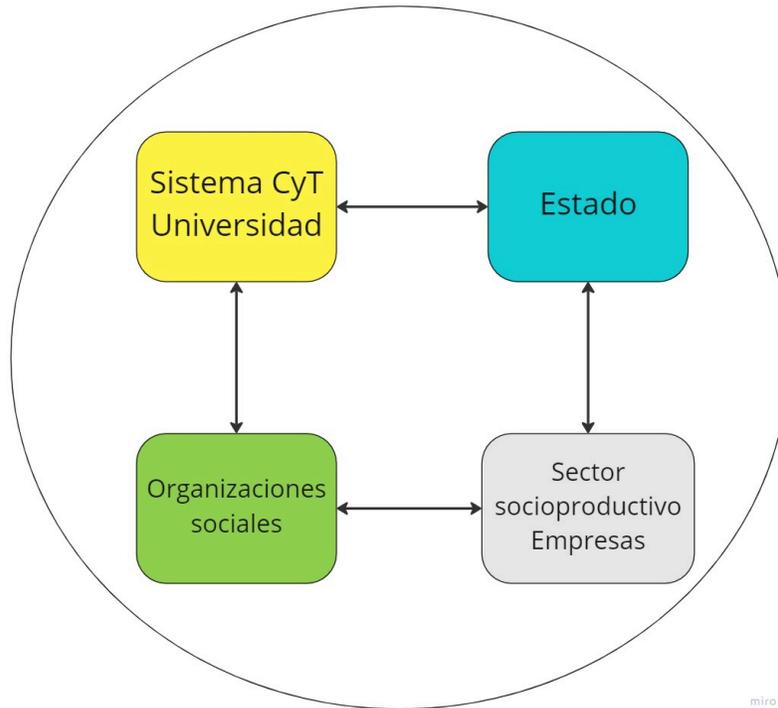
Asimismo, bajo el modelo hegemónico de incubación el rol del Estado es asumir los riesgos que el capital privado no quiere tomar, en sintonía con lo aportado por Mariana Mazzucato. En tanto que el capital privado participa cuando las innovaciones y los emprendimientos se encuentran en una etapa más desarrollada, su bien o servicio ha sido testeado en el mercado y existe posibilidades reales de éxito comercial; como quedó expuesto en la conformación del ecosistema emprendedor universitario.

También se expone que la interrelación entre las instituciones no siempre es armónica o de colaboración plena, hay algunas que no facilitan el desempeño de otras, es decir, puede haber relaciones de competencia o de nulidad en el accionar de otro agente, por lo que nos proponemos tomar la noción de “campo emprendedor”.

Como todo campo, observamos que existen diversas formas de capital que permiten posicionarse, en este caso son los capitales económicos (inversiones), sociales (red de relaciones), culturales (acceso a conocimiento) y simbólicos (reconocimientos de otros agentes en la red) los que facilitarán el éxito o disminución del riesgo al emprendedor/a individual o colectivo.

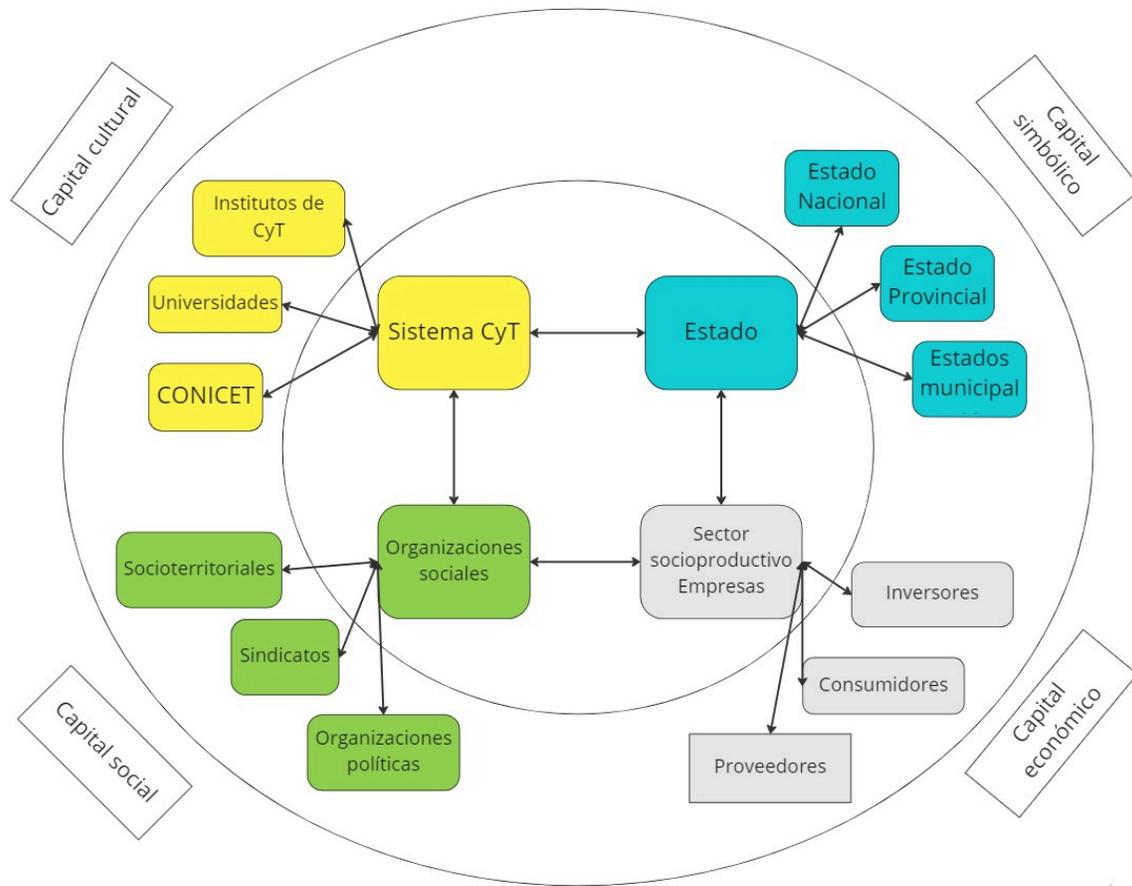
En tanto a qué agentes componen este campo emprendedor, se plantó la crítica al esquema de Triple Hélice o Triángulo de Sábato, integrando un cuarto agente, las organizaciones sociales.

Esquema general del “ecosistema emprendedor” y “ecosistema de innovación”



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Ahora bien, en base a lo observado y teniendo en cuenta los diversos capitales puestos en juego en este campo, podemos integrar más agentes en y mayor complejidad en las relaciones, dando lugar a las dimensiones culturales, políticas, sociales y económicas.



miro

Fuente: elaboración propia.

En este esquema observamos que el rol del Estado es asumir los riesgos que el capital privado no quiere tomar, ya que sólo participa cuando las innovaciones y los emprendimientos se encuentran en una etapa más desarrollada, su bien o servicio ha sido testeado en el mercado y existe posibilidades reales de éxito comercial. En tanto que el Estado actúa reconociendo los emprendimientos de alto riesgo y desarrollando políticas que los sostengan y potencien.

En relación a las Universidades, se observó que tienen rol determinante de las en los procesos de innovación e incubación para acompañar a los diversos emprendedores/as a generar trabajo sostenible y productos innovadores con impacto social, ambiental y económico.

Como así también la innovación y la incubación son herramientas que tienen las universidades para vincularse con su medio socio-productivo donde la incubación no es solo un proceso de desarrollo local, sino también una práctica socioeducativa como espacio para que surja el “diálogo de saberes”. Se observa el carácter dialógico de la construcción de conocimiento, ya sea de las incubadoras universitarias analizadas o de las ESSyP, la base es la colaboración y la escucha abierta para desarrollar las soluciones a las nuevas problemáticas complejas. Hay que “aprender a aprender, aprender a escuchar, aprender a vivir juntos”.

Al analizar los orígenes de las incubadoras, sus objetivos, su composición, valores y misión, vemos que nos conducen al un modelo de acción cooperativa: trabajar en conjunto, en igualdad de condiciones y de participación, en comunicación horizontal, en asociación y en autogestión.

Frente a la combinación crítica de una crisis ambiental, social y económica que enfrentamos a una encrucijada donde la ESSyP tiene mucho que decir. Como parte de su movimiento, y como parte de la universidad, tenemos la gran responsabilidad, en el sentido de contribuir con el perfeccionamiento de los dispositivos de reproducción ampliados de la solidaridad económica y de la reproducción de la vida. Esto significa profundizar y perfeccionar la estrecha relación entre enseñanza, investigación y extensión/vinculación, avanzando para la constitución espacios interrelaciones en las diversas unidades académicas que promuevan entornos asociativos de fortalecimiento de ESSyP, con miradas multidisciplinares capaces de vincularse no solamente con los emprendimientos nacientes, sino también con el movimiento general del sector.

En base a todo lo analizado y las experiencias de universidades hermanas de la Región, proponemos trabajar en espacios de incubación que promueven dinámicas democráticas de funcionamiento y toma de decisiones colectivas, que enriquezcan las trayectorias de sus participantes y expresan modelos alternativos de organización a las estructuras verticales y jerárquicas, no solo del mundo empresario sino también del propio ámbito académico.

Finalmente, entendemos que las incubadoras que promueven los procesos asociativos fomentan el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos socioeconómicos, promueven iniciativas y proyectos articulados con otros agentes más allá de los universitarios, son constituidas por equipos interdisciplinarios y multiactorales que proveen de acompañamiento técnico, soporte organizacional y de gestión a los mismos y sus redes organizativas. Se considera que este enfoque permite mayor sostenibilidad de los emprendimientos y fortalece el potencial endógeno de un territorio en relación a su capacidad de promover su proceso de desarrollo; donde la innovación, en un sentido más amplio, es colectiva.

Pensar una trayectoria académica de la mano de la ESSyP implica prácticas socioeducativas, diálogo de saberes, educación popular, investigación acción participante, democratización y soberanía tecnológica, co-producción de conocimiento, multidisciplinaridad. A la vez que pensar la ESSyP de la mano de las universidades implica afrontar desafíos estratégicos como el fortalecimiento de procesos socio-organizativos y territoriales; la ampliación y organización de consumo responsable; la expansión de mercados sociales y circuitos de valor solidario; el desarrollo de servicios logísticos y de gestión; el desarrollo de nodos y centros de distribución; el impulso a dispositivos innovadores y de mayor escala en finanzas solidarias y populares; en la mayor incorporación de tecnologías y equipamientos en los procesos económicos sociales y populares; o en el desarrollo de redes sectoriales, consorcios regionales o empresas en red. En otras palabras, una comunidad organizada.

Referencias bibliográficas

- Ackerley, M. I. (2019). Incubadoras sociales: ¿un dispositivo económico emancipador? *Eikasia, Revista de Filosofía*, 86, 35-73.
- Agostini Romera, N., Juan Francisco, B., Daguerre, D., & Genovese, M. A. (2013). *Continuación de la explotación de la empresa a través de cooperativas de trabajo* [Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5204>
- Aguilar, G. (2020). *¿De la teoría al barrio o del barrio a la teoría? Las estrategias de supervivencia de las jefas de hogar del Barrio Luz de Vida*. [Tesis de Grado]. Universidad Nacional de Cuyo.
- Aguiló, J. C. (2020). *Antecedentes, conceptualizaciones, principios de funcionamientos y recomendaciones para la promoción de experiencias de innovación social en la Universidad Nacional de Cuyo* [Consultoría CAF-Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado (SIIP)-Secretaría de Extensión y Vinculación (SEyV) y FUNC.].
- Alcázar Cano, J. (2015). *Políticas de Emprendimiento Innovador e Incubadoras de Empresas*. [Tesis Doctoral]. Universitat Politècnica de Valencia.
- Altschuler, B., & Muñoz Cancela, C. (2015). De la extensión a la formación y la Incubación. El desarrollo de prácticas académico territoriales en Economía Social y Solidaria en la Universidad Nacional de Quilmes. *Revista +E, Ediciones UNL*, 5, 128-135.
- Altschuler, B., Niño Aguirre, L. A., Pagani, W., & Peletay, B. (2020). Estrategias de Incubación Universitaria en Economía Social y Solidaria. Un análisis desde la Investigación Acción Participativa desde la Universidad pública Argentina. En

- Sostenibilidad y enfoques empresariales en América Latina*. (1ra Edición, p. 324).
Universidad Libre.
- Altschuler, B., & Peletay, B. (2019). Incubación universitaria de procesos en Economía Social y Solidaria. Un estudio del PUIS-UNQ desde la IAP. *Revista de Ciencias Sociales, segunda época* 10 (35), 10-27.
- Alvear Morón, A., Díaz Molina, L., & Oregui Echeverría-Berreyarza, L. (2016). *Incubadoras de Economía Social y Solidaria. Experiencias Internacionales y definición participativa de una incubadora social universitaria* (N.º 2). Universidad del País Vasco. https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-5300_es.html
- Aponte, M., & Correa, C. (2012). La Incubadora de Empresas Cooperativas de la Universidad de Puerto Rico: Tres casos y múltiples experiencias. *Comité Académico de la Revista PROCOAS*, 64-79.
- Baca Coria, D. B., Di Nasso, N., & García, M. E. (2015). *Empresas recuperadas en Mendoza: Asistencia técnica y financiera en el último quindenio* [Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7487>
- Blanco Jiménez, F. J. (2012). Los viveros de empresas. *Economistas*, 30(132), 45-52.
- Bourdieu, P. (2014). *Capital cultural, escuela y espacio social* (1ra edición (especial)). Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (2015). *El sentido práctico* (1ra edición (especial)). Siglo XXI.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2014). *Una invitación a la sociología reflexiva* (1ra edición (especial)). Siglo XXI.
- Canales García, R. A., & Godinez Enciso, J. A. (2012). Modelo Triple Hélice e incubadoras de empresas: Una propuesta de evaluación. *Vectores de Investigación*, 4(4), 93-110.

- Ciancio, M., & Fardelli Corropolese, C. (2005). Incubadoras de empresas en Argentina: Surgimiento, desarrollo y perspectivas. *XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*.
- CMD Innovation Lab. (2021). *Investigación de ecosistemas de innovación y emprendimiento América Latina y El Caribe 2020-2021*. CMD Innovatio Lab. <https://www.grupocmd.com/innovation>
- Consejo Superior. (2016). *Ordenanza 7/2016 de Consejo Superior de la Universidad Nacional de Cuyo*. https://www.uncuyo.edu.ar/filesd/2016/02/O_CS_0007_2016.pdf
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital* (1ra ed.). Ediciones Abya-Yala.
- CRES. (2018). *Declaración final de la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe*. <http://cres2018.unc.edu.ar/uploads/Declaracion2018-Esp-CRES.pdf>
- Cruz, A. (2004). É caminhando que se faz o caminho: Diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 4(8), 38-57.
- Cruz, A., Tillman, R., Della Vechia, R., & Nunes, T. (2011). La Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares en Brasil: Pasado, presente y desafíos para el futuro. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, 3, 3-30.
- de Azevedo, A., Tufino Baldeón, N., & Bacic, M. J. (2005). *Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs: La experiencia de la ITCP – UNICAMP (Brasil)*.
- de Pablo Valenciano, J., & Uribe Toril, J. (2016). Viveros empresariales y desarrollo local. Experiencia del sur de Europa (Andalucía, España). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(01), 73-84.

- de Sousa Santos, B. (2018). *Construyendo las Epistemologías del Sur: Para un pensamiento alternativo de alternativas* (1ra ed.). CLACSO.
- Deux Marzi, M. V., & Vannini, P. (2016). *Manual de tecnologías abiertas para la gestión de organizaciones de la economía social y solidaria*. Editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Dirección de Economía Social y Asociatividad. (2016). *Digesto de la Economía Social de Mendoza*. <https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/9/2016/03/DIGESTO-DE-LA-ECONOM%C3%8DA-SOCIAL.pdf>
- Propuesta de modificación de Ley 8435 de Promoción de la Economía Social, Solidaria y Popular de Mendoza*, (2022) (testimony of Dirección de Economía Social y Asociatividad).
- Erreguerena, F. (2020). Las prácticas sociales educativas en la universidad pública: Una propuesta de definición y esbozo de coordenadas teóricas y metodológicas. *Revista Masquedós. Secretaría de Extensión UNICEN*, 5(5).
- Erreguerena, F. (2021). Extensión universitaria y vinculación tecnológica en la Argentina. Revisando una relación compleja. *Pensamiento Universitario*, 20(20). <https://www.pensamientouniversitario.com.ar/index.php/2021/10/16/extension-universitaria-y-vinculacion-tecnologica-en-la-argentina-revisando-una-relacion-compleja/>
- Fals Borda, O. (2015). *Una sociología sentipensante para América Latina* (V. M. Moncayo, Ed.; 1ra ed.). Siglo XXI.
- Fernández Esquinas, M. (2020). *Innovación: Una perspectiva sociológica*. 29(3), 5-37.
- Freeman, C. (1987). *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter Pub Ltd.

- Freire, P. (1998). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Siglo XXI.
- García Amaya, J. A. (2003). *La Incubadora de Empresas, una alternativa para fomentar el desarrollo empresarial en el Estado de Oaxaca* [Tesis de Grado].
- Gentili, P., Del Valle, D., Ravelli, L., Unzué, M., Rojas, J., Ramírez, R., Torlucci, S., Volnovich, Y., Hurtado, D., Surtayeva, S., Vaca, M., Salette Loss, Vain, P., Araujo, S., de Souza Trevisan, M., Carneiro Sarturi, R., Perotta, D., & Abratte, J. P. (2018). *Política y tendencias de la educación superior a diez años de la CRES 2008* (1ra ed.). IEC-CONADU-CLACSO-UNA.
- Giraudó, V. J. (2010). *Aproximación a una Sociología Argentina desde la perspectiva de Pierre Bourdieu. Diálogo entre la reflexión teórica y el análisis empírico: El impacto de los procesos de institucionalización en la conformación del campo sociológico en Argentina y su desarrollo en Mendoza de 1950 a 1976*. [Tesis de Grado]. Universidad Nacional de Cuyo.
- González, L. E. (2012). *Los principios de la calidad aplicados en incubadoras de empresas: Casos: «incubadora LiNC» e «incubadora UNCuyo»* [Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5227>
- Grimaldo, H., Fierro, A., Didriksson, A., Riego, I., Martí Noguera, J., Zabaleta, M., Licandro, O., Guadarrama, P., & Fiorino, V. (2018). *Documento propositivo: El rol de la educación superior de cara a los desafíos sociales de América Latina y el Caribe*. CRES 2018.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1ra ed.). Mc-Graw Hill Interamericana Editores.
- Herrera Farfán, N. A., & López Guzmán, L. (Eds.). (2012). *Ciencia, compromiso y cambio social*. Orlando Fals Borda (1ra ed.). El Colectivo - Lanza y Letras - Extensión Libros.

- Herzfeld, C. (2017). Innovación en empresas de la economía social. Agregando valor a los productos de la colmena. En *Autogestão, cooperativismo e economia social e solidaria: Experiencias latino americanas: Memórias do XIII Seminário Internacional Procoas AUGM*. ITCP-USP.
- Hoeser, U., & Versino, M. (2006). A diez años del inicio de la incubación de «empresas de base tecnológica» en Argentina: Balance de la evolución del fenómeno y análisis de experiencias recientes. *Revista REDES, Universidad Nacional de Quilmes*, 12(24), 15-41.
- Incubadora UNCUYO. (2022). *Bases de la XVII CONVOCATORIA DE IDEAS-PROYECTO de la Incubadora UNCUYO*. XVII CONVOCATORIA DE IDEAS-PROYECTO
- Jurado, E. (2018). *Aspectos socio-espaciales de experiencias económicas alternativas. La economía social y solidaria en Mendoza de 2001 a 2017: Un estudio desde los casos de El Arca y la Unión de Trabajadores Rurales sin Tierra* [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional de Quilmes.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2016). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016: Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región* (1ra ed.). Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Marcuse, H. (1993). *El Hombre Unidimensional* (1ra ed.). Editorial Planeta-Agostini.
- Mattar, M. (2018). *Informe de actividades durante estancia en la Universidad de la República de Uruguay. Convocatoria de Movilidad de Gestores 2017 de la Universidad Nacional de Cuyo*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Mazzucato, M. (2019). El Estado emprendedor: Socializar riesgos y recompensas. *Revista Propuestas para el Desarrollo*, 3(3), 225-244.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación. Gestión de tecnología en la empresa*. Siglo XXI.

- Mendes, S. M. (2019). Metodología utilizada pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP, na intervenção em comunidades com atividades de extensão. *La diversidad económica como alternativa política para los territorios de América Latina. XV Seminario Internacional PROCOAS*, 15.
- Nichols, A. A. (2008). *Incubadora de Empresas: Un modelo de negocios válidos en América Latina*. [Tesis Doctoral]. Warren University.
- Núñez, I., Maricarmen Torres, Jara, F., & Mazo. (2015). *ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO: Una mirada desde la Política Pública*. CORFO.
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4ta Edition). OECD Publishing.
- Ortubia Díaz, E. (2014). *Empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras en el sector agroalimentario mendocino: Los casos de Recuperando Lo Nuestro y Oeste Argentino* [Facultad de Ciencias Políticas. Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/6527>
- Ozollo, J. (2017). *Rupturas: Ensayos provocativos sobre ciencias y sociedad. La política científica en Argentina*. (1ra ed.). Bruma Ediciones.
- Pastore, R. (2019). Estrategias de vinculación universitaria para el fortalecimiento de la economía social y solidaria Algunos apuntes desde una práctica integral de extensión universitaria e incubación social de Argentina. *Revista Otra Economía*, 12(21), 231-247.
- Pastore, R., & Altschuler, B. (2015). Economía social y solidaria en clave de desarrollo socio-territorial en Argentina. Conceptos, políticas públicas y experiencias desde la universidad. *EUTOPIA Revista de Desarrollo Económico territorial*, 7, 109-128.
- Pereira Laverde, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento: Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20, 11-37.

- Pol, M. A., Paz, B., & Ledda, V. (2021). Informe del Observatorio Laboral 2020. *Revista Observatorio Laboral*, 17, 71.
- Rapoport, M. (2003). *Historia Económica, Política y Social de la Argentina (1880-2000)* (2da Edición). Ediciones Macchi.
- Ribeiro Pereira, E., Gaspar Barreto, A. N., & Castro de Almeida, N. M. (2019). O papel da universidade no fortalecimento da economia solidária no Brasil: Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do estado do Rio de Janeiro. *La diversidad económica como alternativa política para los territorios de América Latina. Anuario XV Seminario Internacional PROCOAS*, 15.
- Rodriguez Díaz, M. A., Didriksson, A., Rinesi, E., Chiloreu, A., García de Fanelli, A., Socolovsky, Ramírez, R., Arocera, R., Streck, D., Nassif, N., Diker, G., Paiva Cruz, A., Perrota, D., Puiggros, A., Álvarez González, F., Perez Lindo, A., Torlucci, S., Noriega, R., Manetti, R., ... Montero, F. (2018). *Balance y desafíos hacia la CRES 2018* (L. Petersen, Ed.; 1ra ed.). IEC-CONADU-CLACSO-UNA.
- Roitman, R. D. (2016). *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social?* (1ra ed.). MM Ediciones.
- Roitman, R. D. (2017). El desarrollo: Un concepto y un proceso en crisis. *Revista Académica PROCOAS-AUGM*, 1(9).
- Roitman, R. D. (2021). *¿Exclusión o reconocimiento? La economía popular argentina en la Revolución 4.0* (1ra ed.). Poliedro Editorial; EDIUNC; CICCUS.
- Roitman, R. D., Mucarsel, L., Porro, S., Marin, A., Perlino, J. Á., Oliva, V., & Mattar, M. (2018). Construyendo herramientas colectivamente con las empresas recuperadas de Mendoza. En *Memorias del XIV Seminario Internacional PROCOAS-AUGM: la universidad pública y la transición hacia otra economía. Debates y desafíos en el centenario de la Reforma Universitaria* (1ra Edición, p. 587). Editorial Universidad

- Nacional de Córdoba - PROCOAS de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM).
- Rolim Laricchia, C., & Addor, F. (Eds.). (2018). *Incubadoras tecnológicas de economía solidaria*. Editora UFRJ.
- Sábato, J., & Botana, N. (1970). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Comité de Patrocinio y Política del Estudio Prospectivo sobre América Latina y el Orden Mundial en la Década de 1990*. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina, Santiago de Chile.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *ECONOMÍA con aplicaciones a Latinoamérica* (19°). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Sandro, M. M., Dosza, D., & D´Araoz, M. S. (2017). Política Pública como Incentivo para Agricultura Familiar – O Trabalho da ITCP/UFPR no Vale do Ribeira. En *Autogestão, cooperativismo e economia social e solidaria: Experiencias latino americanas: Memórias do XIII Seminário Internacional Procoas AUGM*. ITCP-USP.
- Santos, C., Stevenazzi, F., Romero, F., Moratti Serrichio, F., Tommasino, H., Almada, J., Tomatis, K., Bermúdez, L., Carignano, M., Bonicatto, M., Gómez, M. I., González, M. N., Grabino, V., & Calvo, V. (2017). *Fronteras universitarias en el Mercosur: Debates sobre la evaluación en prácticas en extensión* (1ra ed.). Universidad Nacional de Córdoba.
- Sarachu, G. (2009). Prácticas integrales hacia la construcción colectiva de viabilidades: Un análisis de las realizaciones y desafíos de la Incubadora de Emprendimientos Económicos Asociativos Populares (INCOOP/UEC). *Revista de Estudios Cooperativos*, 1.
- Sarachu, G. (2017). Incubar incubandonos: Avatares y aprendizajes de la construcción de un programa integral desde la extensión universitaria”. En *Autogestão*,

- cooperativismo e economia social e solidaria: Experiencias latino americanas: Memórias do XIII Seminário Internacional Procoas AUGM.* ITCP-USP.
- Schumpeter, J. (1928). The instability of capitalism. *Economic Journal*, 38 (151), 361-386.
- Schumpeter, J. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 2(7), 149-159.
- Seca, M. V. (2010). *Ocupar, resistir y producir: La construcción de identidades políticas y la politicidad emergente en la experiencia de los/as trabajadores/as de FaSinPat* [Facultad de Ciencias Políticas. Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/4105>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.* (1ra edición). Paidós Ibérica.
- Thomas, H. E., Becerra, L. D., & Picabea, J. F. (2014). Colaboración, Producción e Innovación: Una Propuesta Analítica y Normativa para el Desarrollo Inclusivo. *Revista Astrolabio*, 12.
- Tommasino, H., & Pérez Sanchez, M. (2022). La investigación participativa: Sus aportes a la extensión crítica. *Saberes y prácticas. Revista de Filosofía y Educación*, 7(1), 1-21.
- Vacilachis de Gialdino, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Giménez Béliveau, V., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Neiman, G., Quaranta, G., & Soneira, A. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa* (1ra Edición). Editorial Gedisa S.A.
- Viveret, P., Cattani, A. D., Coraggio, J. L., & Laville, J. L. (Eds.). (2016). *Diccionario de la otra economía* (2da ed.). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Zachman, P., López, W., & Redchuk, A. (2015). Aproximación y relevancia de la creación de empresas de Base Tecnológica Universitarias en Argentina. *Revista Iberoamericana de Educación en Tecnología y Tecnología en Educación. Red de*

Universidades Nacionales con Carrera en Informática – Universidad Nacional de La Plata (RedUNCI – UNLP), 15, 63-72.

Anexo

Lista de códigos y citas de resultados del Software Altas.Ti

Lista códigos-citas

Código-filtro: Todos

UH: Analisis de entrevistas de tesis M
File: [C:\Users\Staro\Google Drive\Tesis\Entrevistas\Análisis de entrevistas de tesis M.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2022-10-16 11:22:20

Código: Ecosistema emprendedor {33-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:19 [Y la red de mentores exclusiva..] (19:19) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Etapa de Incubación] [Proceso de incubación]

No memos

Y la red de mentores exclusiva de la universidad y a disposición de los proyectos, es parte esencial de la propuesta de valor que tiene la universidad para poder acompañar a los proyectos ¿si? Aparte de la red de mentores, la red de contactos, la red de vinculaciones, también se trabaja sobre lo que es la búsqueda de financiamiento para el proyectos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:20 [la incubadora aporta una red d..] (19:19) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

la incubadora aporta una red de contacto, una red de vinculaciones, empieza a generar diferentes espacios para que los emprendedores puedan demostrar sus emprendimientos, se empiecen a abrir algunas puertas, empiezan a generar instancias de capacitación, la universidad tiene una red de mentores y asesores expertos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:32 [El "eco" es un principio de to..] (35:35) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

El "eco" es un principio de todos y sostenible, eh.. eso seria un poco del ecosistema emprendedor, es decir, eh.. todos los actores vivos en acción ¿si? Y sostenible en el tiempo, con obviamente, basado en el concepto de sistema como conjunto de partes interrelacionadas entre si, donde la alteración de una de las partes repercute indefectiblemente en el entorno

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:33 [si acá no tenes las políticas ..] (37:37) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

si acá no tenés las políticas gubernamentales que muevan un poco la aguja y planteen un poco las condiciones, las soluciones de apoyo que minimizan el riesgo de los emprendedores, todo el ámbito de aliados estratégicos para poder hacer crecer los emprendimientos eh, el sector, y acá ya vamos por... partiendo un poco en cuanto a sectores, pero el financiero que sea el que financia , y

cuando hablamos de sector de financiamiento mas el sector financiero, hablamos de el financiamiento tradicional a través de los bancos, de las líneas de crédito, las diferentes organizaciones gubernamentales que pueden otorgar algún tipo de crédito a el tema de los inversores ángeles, los clubes inversores, de los venture capital, de otro tipo de financiamiento alternativo que contribuyen también a el escalamiento de estos emprendimientos, a ver, si no hubiesen esa cantidad de actores que jugaran y que deben interrelacionarse entre si, ni hablar cuando hablamos de proyectos científicos tecnológico, cuando hablamos de proyecto científico tecnológico o empresas de base tecnológica, pero sobre todo empresas científicas de base tecnológica, ahí hablamos ya de otro tipo de actores, en los cuales ingresan las universidades, ingresan los otros centros tecnológicos, sobre todo los público

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:34 [es como que el enamorado ahí ya..] (37:37) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

es como que el enamorado ahí ya empieza a jugar un papel fundamental, porque si no seria el emprendedor solo con su idea, con su plata y tratando de llevarse el mundo por delante, punto, y eso hoy por hoy ya no existe mas

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:38 [el tema es que hoy por hoy cad..] (51:51) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

el tema es que hoy por hoy cada uno debe cumplir su rol en esta generación de nuevas empresas de base tecnológica, entonces, el investigados desde la investigación y si sigue vinculado a la universidad o al coynicet ¿sí? Eh, el estudiante ya con otro perfil totalmente distinto en el cual el tiene que definir cual va a ser el rol que va a ocupar, generalmente es el que termina ocupando el rol de emprendedor, por definirlo de alguna manera, em, entonces cada uno ocupa su rol y por eso esta

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:39 [ada uno de los perfiles que es..] (51:51) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

Cada uno de los perfiles que están interesados en desarrollar o vincularse con la sociedad a partir de la generación de una empresa de base tecnológica, entonces, si los docentes, si los investigadores, si los estudiantes pueden ocupar roles distintos pero siempre teniendo como base algo que es muy, eh.. que tiene que estar muy claro, ¿Qué es? Que una incubadora de empresas genera empresas, es decir, no genera ni organizaciones de la sociedad civil, y dentro de ellas ni fundaciones, ni cooperativa, ni otro tipo de organización, si no que la incubadora de empresas genera empresas, y que en uno de los objetivos de la empresa es el fin de lucro.

P 2: Entrevista a Paco Bravo.rtf - 2:5 [Este cuadrilátero porque son c..] (25:25) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

Este cuadrilátero porque son cuatro lados, son cuatro actores, es el estado, la academia, las empresas y la sociedad, la sociedad no puede estar haciéndose la desentendida de esto, todo individuo de la sociedad es responsable en alguna medida, por supuesto que los que están... los desposeídos o la gente de los... el cuarenta porciento de ese, de gente que esta por debajo del nivel de pobreza, que no llegan a alcanzar ni la educación este... ni a comer, esa gente es la menos

responsable de todo, la responsabilidad va creciendo a medida que va a asumiendo responsabilidad y educación

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:6 [las instituciones llámese el I..] (27:27) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

las instituciones llámese el IDR el IDC después las universidades

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:8 [Así que desde desde el lado te..] (33:33) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

Así que desde desde el lado tecnológico, digamos que empezamos a sí darle este difusión se armó un consejo, no un consejo puede ser un Consejo Consultivo sí el Consejo Consultivo emprendedor en Mendoza este estuvo muy bueno porque se inició en un gobierno de un color y después el otro gobierno lo siguió entonces eso estuvo muy lindo miren donde donde llegó un momento en que estaba bueno que se armara porque la semana del emprendedurismo que ahora no me acuerdo si en septiembre en noviembre todos quieren hacer cosas, entonces el consejo es lo que hacía era

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:11 [armamos todo una comunidad de e..] (41:41) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

Armamos todo una comunidad de emprendedores egresados, entonces, bueno, podríamos digamos traer distintas marcas o empresas más o menos conocidas que tuvieran que ver con este enfoque más de triple impacto

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:12 [Por por una cuestión relaciona..] (53:53) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

Por una cuestión relacionada con la naturaleza, no? Y porque hay uno un orden este realmente natural por así decirlo divino desde lo que charlamos recibiendo donde cada quien hace lo mejor que sabe hacer y al mismo tiempo puede llegar a potenciar la simbiótica a otros seres entonces en ese en ese cada uno cada ser que está este es darle un mejor de sí y potencia a quienes están alrededor, eso en la naturaleza, sucede también hay competencia obviamente, pero estoy hablando de la parte simbiótica como ser humano a veces no, no nos da y en eso lo que sucedió con el ecosistema emprendedor hecho por seres, humanos, este se empezó a chocar muchas veces se chocaba.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:13 [Entonces ecosistema en sí debe..] (59:59) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

Entonces ecosistema en sí debería ser un un hogar donde las relaciones fluyen y se complementan

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:14 [me parece que a nivel asociati..] (57:57) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

me parece que a nivel asociativo atenta contra la asociatividad tantas instituciones haciendo cosas

distintas y y desarmando esos grupos esos colectivos que hay de todos están buscando hacer algo parecido, pero que se pueden complementar.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:15 [tienen que haber conversacione..] (61:61) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

tienen que haber conversaciones entre las distintas instituciones.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:16 [Sobre un plan y un horizonte c..] (63:63) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

Sobre un plan y un horizonte común respecto de distintas temáticas y que instituciones van a trabajar estas instituciones las otras temáticas llamadas ambiente llamada género llamada tecnología llamada.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:17 [ecosistema justamente un lugar..] (67:67) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

ecosistema justamente un lugar donde querés vivir donde querés estar un sistema obviamente sano articulado ya el ecosistema mientras mejor articulado esté y mejores dan relaciones ganar ganar tengan van a generar más riqueza. Entonces lo que estamos buscando generar riquezas, pero de todo tipo no solo digo los materiales. Estoy hablando de lo relacional. Estoy hablando de de un aspecto también de riqueza cultural este la cual podamos generar lazos de largo plazo donde los distintos emprendimientos se pueden ir complementando, así que bueno, nada creo que es un desafío sigue siendo un desafío, pero lo cierto.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:27 [vivir mundos vivir mundos dist..] (112:114) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

vivir mundos vivir mundos distintos y es increíble a veces como sucede que en la misma Mendoza hay tantos mundos distintos esa diversidad hay que aprovecharla, digamos, hay que hay que tratar de que siempre sea con con buena onda, con buenas intenciones con claridades más son de vuelta como te digo son más problemas humanos que problemas este.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:28 [Digo de acordar de acordar y d..] (116:116) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

Digo de acordar de acordar y de poder complementarse con problemas más de egos institucionales que que de las capacidades que ha

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:17 [el ecosistema emprendedor es e..] (33:33) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

el ecosistema emprendedor es esta gran comunidad que puede medirse en un departamento en un distrito en un municipio en una universidad en un país

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:18 [los ecosistemas están formados..] (36:36) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

los ecosistemas están formados por mucha más fuerza de de en las universidades en en estas en estos institutos como nuestros conister nuestros hinta, pero Mendoza además estas estas instituciones mixtas desde lo que hace la investigación la universidad que tiene el rol de promover deformar de vincular a la universidad o a los institutos no les toca la función de innovar ellos están en el proceso no les toca la función de de lograr una innovación porque una innovación dijimos que es un producto con aceptación en el en un mercado no importa, quién lo pague se entiende entonces cada uno de estos agentes los emprendedores las empresas el gobierno y las asociaciones profesionales

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:22 [no hay un ecosistema igual que..] (51:51) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

no hay un ecosistema igual que otro podemos querer caer el mejor del mundo aquí y va a salir otra cosa porque todos esos agentes. Ah, tenemos universidad en Estados Unidos acá, sí tenemos municipio acá en Israel sí, pero las características la cultura las historias son distintas entonces el desafío es construyamos nuestros propios ecosistemas

P 5: Entrevista a Julio Díaz.rtf - 5:7 [Mira yo creo que tienen que pa..] (10:10) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

Mira yo creo que tienen que participar varios, lo que es el estado, lo que es el... como se llama... el, todo lo que es los municipios

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:10 [es este una verdad de de capir..] (58:58) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

es este una verdad de de capirote una verdad de obvio

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:11 [si tenés una una situación mac..] (58:58) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

si tenés una una situación macroeconómica que facilite estas cosas desde este una cierta estabilidad hasta un sistema financiero impositivo ni sentido eso es un ecosistema digamos un sistema que te permita este animarte a emprender

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:8 [Que es necesario que cuenten c..] (21:21) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

Que es necesario que cuenten con esa red porque obviamente el que recién empieza no encuentra con la difusión con con la comunicación o bien lo hace muy de forma artesanal y entonces básicamente era como la primer contacto es en nuestro caso siempre ya sea darlo a conocer los consumidores, sino que a otra atrás comercializadora de Mendoza siempre de alguna

forma les brindamos o les ofrecemos esos contactos para que también puedan acceder a comercializar en esos lugares, esa es nuestra nuestra red

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:9 [en esa red entra en la univers..] (21:23) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

en esa red entra en la universidad o no.

[10:27]

Para mí tendría que tendrá que entrar

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:6 [generación de sistemas de sist..] (11:11) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Innovación]

No memos

generación de sistemas de sistemas de relaciones y sistemas de vinculaciones, creo que más allá de todos los resultados que puedan tener estas colaboraciones, creo que el proceso en sí de colaboración, el proceso de relación de que este es gente instituciones áreas de diferentes dinámicas se puedan puedan converger en un espacio y poder tomar las decisiones de trabajar de forma colaborativa, creo que eso es la mayor innovación, el resto son son resultados que se van obteniendo de esas articulaciones

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:7 [ecosistema creo que también es..] (14:14) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

ecosistema creo que también es una palabra muy como como muy de moda

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:8 [planteándolo como sistemas int..] (14:14) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

planteándolo como sistemas internacionales de innovación, o sea, tomando ese concepto. Creo que la mejor palabra sería subsistemas por decirlo de alguna manera y decir que dentro de un gran sistema de articulaciones y de relaciones y de transferencias de conocimientos, o sea, estas interrelaciones de conocimiento, los subsistemas serían como aquellos espacios, digo que se van dando pueden llegar a ese sistema regionales de innovación que se van dando en diferentes células y que van trabajando temáticas o van vinculando actores determinados en el caso del emprendedor, se genera un ecosistema en el caso de las academias y genera otros subsistema en el caso de las empresas con la universidad se genera otro subsistema de sucesivamente

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:9 [cada provincia tiene sus propi..] (17:17) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]

No memos

cada provincia tiene sus propios sistemas de innovación y que son muy disímiles de unos de otros no podemos hablar, que es lo mismo acá en Argentina que en Chile o en Mendoza que es Santa Fe por ejemplo

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:10 [cada sistema tiene sus particu..] (17:17) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]
No memos

cada sistema tiene sus particularidades y hay que ver cómo se dan estas relaciones entre los actores

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:16 [esto del ecosistema emprendedo..] (29:29) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor]
No memos

esto del ecosistema emprendedor, tenemos las incubadoras municipales

Código: Emprendedor {14-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:9 [es una persona que trata de ge..] (15:15) (Super)

Códigos: [Emprendedor]
No memos

es una persona que trata de generar innovación y que a partir de esas innovaciones trata de sacarle un provecho o un beneficio, trata de conseguir un beneficio a partir de esas innovaciones, en un contexto que es sumamente incierto y tratando de administrarlos en diferentes recursos que tienen para poder sacar los beneficios de esas innovaciones eh, hablamos de administrar los recursos económicos, al mismo tiempo los recursos humanos, los recursos intelectuales, los recursos tecnológicos, a ver, sabiendo que tiene que estar en ese contexto, bueno, en una persona te lo podría definir como "son individuos que eh de manera unitaria o en grupo tratan de sacar los mejores beneficios de sus innovaciones administrando, coordinando de mejor manera los diferentes tipos de cursos en un contexto incierto

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:1 [emprender es llevar adelante a..] (8:8) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Espíritu emprendedor]
No memos

emprender es llevar adelante algo que implica cierto riesgo.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:31 [l emprendedor es el que se enc..] (12:12) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Espíritu emprendedor]
No memos

l emprendedor es el que se encuentra en esos en esa persona que aborda lo nuevo y se arriesga claro, claro, la la combinación con el concepto este del de llevar adelante algo con riesgo, porque cuando haces algo nuevo o enfrentas un entorno cambiante vulnerable súper cambiante frágil está frente a un riesgo.

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:8 [emprender es la acción de empe..] (21:21) (Super)

Códigos: [Emprendedor]
No memos

emprender es la acción de empezar

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:9 [el emprendimiento como esa cos..] (21:21) (Super)

Códigos: [Emprendedor]

No memos

el emprendimiento como esa cosa que se logra al final de un proceso y el emprender que es este proceso de construcción de reinención de las personas

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:10 [entonces emprender es la acció..] (21:24) (Super)

Códigos: [Emprendedor]

No memos

entonces emprender es la acción de empezar.

[08:28]

Algo desafiante una acción que impacte en esto que hablamos de generar riqueza, pero en la generación de recursos que generen mejor bienestar en una sociedad

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:11 [la definición de del libro es ..] (24:24) (Super)

Códigos: [Emprendedor]

No memos

la definición de del libro es aquel agente de cambio que trae una propuesta innovadora un producto un proceso una organización que genera impactos comerciales está bien, pero bueno, el desafío de los nuevos emprendedores hoy a nivel global es la escalabilidad la exportación y que sean bienes que puedan ser buenos para el mundo desde la persona sus vínculos y la naturaleza

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:1 [cuando se habla de de emprende..] (42:42) (Super)

Códigos: [Emprendedor]

No memos

cuando se habla de de emprendedurismo en general de emprender una tarea me parece que no, en esto que estamos conversando es este cómo acceder no es el cómo fundar IBM sino estamos pensando en un método de sobrevivencia que hace que no consigue laburo este a lo mejor son personas que desearían tener un trabajo remunerado con vacaciones paga con uniforme, no con obra social y en blanco y después jubilars

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:2 [este en realidad era más produ..] (44:44) (Super)

Códigos: [Emprendedor]

No memos

este en realidad era más producto de la necesidad de digamos que producto de una inspiración de un sueño de una noche de verano este más allá de de de de de de que existe gente de talentosa gente que desarrolla algún producto nuevo

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:3 [o no necesariamente tiene que ..] (46:46) (Super)

Códigos: [Emprendedor]

No memos

o no necesariamente tiene que ser un innovador en términos de metodologías de proceso de químicos mecánicos, sino que muchas veces con lo que tiene de innovador es que cambia la manera de ver la realidad en el sentido de aceptar un empleo en relación de dependencia como hacía tradicional como beber, sino que y sale digamos a buscar mecanismos que le permitan

mejorar su subsistencia

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:4 [Es que es mejor si lo hace agr..] (46:46) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Innovación]

No memos

Es que es mejor si lo hace agrupado, que si lo hace así una vez que empieza a caminar una vez que empieza a caminar lo primero que descubre es que si se juntan cinco que trabajan lo mismo para comprar lo que revenden, por ejemplo que sean revendedores. Bueno, no hay ninguna innovación en eso del punto de vista tecnológico, pero si hay una innovación en lo social, el 5 que están solo y que de repente se juntaron entonces innovaron en forma de este de asociarse, en eso se ve mucho, por ejemplo, eso en comercio exterior

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:6 [el emprendedor se llama un inn..] (48:48) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Innovación]

No memos

el emprendedor se llama un innovador y no necesariamente tiene que ser innovador en esto para mí es diferente una cosa, el emprendedor, otra cosa, el innovador puede un emprendedor, se innovador.

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:7 [el emprendedurismo también se ..] (2:2) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Espíritu emprendedor]

No memos

el emprendedurismo también se encuentre dentro de la economía social solidaria y popular, pero bueno, hay que destacar, digamos los procesos más grupales o más colectivo

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:18 [Falta mucho conocimiento técni..] (32:32) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

Falta mucho conocimiento técnico y no es un plan de negocio porque bueno, pues ahí hacer un máster en plan de negocio, pero un emprendimiento no es un plan de negocio nada más el emprendimiento es mucho más que eso un emprendimiento lleva esto, o sea, vos querés vender un producto o vender un servicio tenés que tener un análisis de investigación tenés que tener un análisis de contexto tenés que tener un plan de negocio, pero también tenés que poder interpretar lo que está pasando a tu lado y como realmente con lo que vos estás planteando puedes contribuir a mejorar algo a generar a solventar una necesidad a mejorar un problema o sea, resolver un problema entonces qué es lo que genere? Qué impacto genera tu emprendimiento no es solamente un plan de negocio es mucho más amplio bueno

Código: Espíritu emprendedor {5-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:15 [en este proceso la inducción n..] (19:19) (Super)

Códigos: [Espíritu emprendedor] [Etapa de Pre-incubación]

No memos

en este proceso la inducción no solamente les contamos de que va todo lo que es el proceso de incubación y cuales son las expectativas que se tienen si no también empezamos a evaluar que

independientemente esa idea postulada sea innovadora y/o de base tecnología existan algunas competencias emprendedoras tanto aptitudinales como actitudinales que puedan llevar adelante esa idea

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:16 [el emprendedor que a la segund..] (19:19) (Super)

Códigos: [Espíritu emprendedor]

No memos

el emprendedor que a la segunda clase ya no va mas, que le decís que tiene que salir a hablar con potenciales clientes y no sale, las personas que les decís que lo ideal seria que empezaran a trabajar en equipo y siguen insistiendo con trabajar solas, bueno, generalmente son esos criterios y esos indicadores los que nos van dando la pauta de que difícilmente se pueda avanzar con ese emprendimiento

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:1 [emprender es llevar adelante a..] (8:8) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Espíritu emprendedor]

No memos

emprender es llevar adelante algo que implica cierto riesgo.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:31 [l emprendedor es el que se enc..] (12:12) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Espíritu emprendedor]

No memos

l emprendedor es el que se encuentra en esos en esa persona que aborda lo nuevo y se arriesga claro, claro, la la combinación con el concepto este del de llevar adelante algo con riesgo, porque cuando haces algo nuevo o enfrentas un entorno cambiante vulnerable súper cambiante frágil está frente a un riesgo.

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:7 [el emprendedurismo también se ..] (2:2) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Espíritu emprendedor]

No memos

el emprendedurismo también se encuentre dentro de la economía social solidaria y popular, pero bueno, hay que destacar, digamos los procesos más grupales o más colectivo

Código: Etapa de Incubación {8-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:18 [demostrada la viabilidad econó..] (19:19) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación] [Proceso de incubación]

No memos

demostrada la viabilidad económica por un lado y la viabilidad técnica, es decir, que tenemos un producto y que ese producto puede ser una oportunidad de negocio, eso lo deberíamos tener demostrado, ahí es donde la incubadora empieza a jugar su rol un poco mas esencial y es como la parte mas estratégica de la incubadora, en la cual los emprendedores llegan con un capital social muy acotado y la incubadora aporta una red de contacto, una red de vinculaciones, empieza a generar diferentes espacios para que los emprendedores puedan demostrar sus emprendimientos, se empiecen a abrir algunas puertas, empiezan a generar instancias de capacitación, la universidad tiene una red de mentores y asesores expertos, que es un grupo de

empresarios que acompaña también a los emprendedores con diferentes actividades desde una mirada, desde un punto de vista completamente empresarial, no técnico como otro de los servicios que presta la universidad, que es por los tutores, los tutores es una persona que se le pone a cada uno de los emprendimientos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:19 [Y la red de mentores exclusiva..] (19:19) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Etapa de Incubación] [Proceso de incubación]

No memos

Y la red de mentores exclusiva de la universidad y a disposición de los proyectos, es parte esencial de la propuesta de valor que tiene la universidad para poder acompañar a los proyectos ¿sí? Aparte de la red de mentores, la red de contactos, la red de vinculaciones, también se trabaja sobre lo que es la búsqueda de financiamiento para el proyectos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:23 [en la etapa de incubación se r..] (25:25) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación]

No memos

en la etapa de incubación se repiten estos servicios adaptados, como te comentaba, a esta etapa, es decir, ya el tipo de financiamiento que se busca no va a ser el mismo financiamiento que se buscaba antes, ni por los mismos valores, ni con los mismos actores, en la etapa de incubación en cuando se constituye la empresa y empieza a comercializar, y empieza a insertarse con sus productos y con sus servicios en el mercado

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:24 [ahí se firma un contrato de in..] (27:27) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación]

No memos

ahí se firma un contrato de incubación, que es diferente al contrato de pre- incubación

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:25 [en el de incubación es diferen..] (27:27) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación]

No memos

en el de incubación es diferente para cada uno, si bien existen algunos elementos que son comunes, no es lo mismo un emprendimiento que necesita la utilización de un laboratorio a un emprendimiento que necesita un espacio físico,

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:26 [entonces, ahí se arman los con..] (27:27) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación]

No memos

entonces, ahí se arman los contratos de incubación que son diferentes para cada uno de los emprendimientos, y la universidad ya empieza a participar con algún modelo de retribución

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:27 [en el caso de que al emprendim..] (27:27) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación]

No memos

en el caso de que al emprendimiento le vaya bien, la idea es poder conseguir algún tipo de retribución para poder retroalimentar el sistema, entonces ahí se hacen acuerdos particulares con cada una de las empresas que se constituyan

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:16 [e la escalabilidad es decir ya..] (33:33) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación]

No memos

e la escalabilidad es decir ya comercializar y la post incubación es la consolidación de lo anterior

Código: Etapa de post-incubación {4-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:28 [fuimos como muy críticos a la ..] (29:29) (Super)

Códigos: [Etapa de post-incubación]

No memos

fuimos como muy críticos a la post- incubación porque la post- incubación estaba definida como el seguimiento a las empresas una vez que salieran de la incubadora, entonces a ver, es parte del proceso si ya salió o de que se trata el tema de la post, y después otra cosa, que realmente hacer el seguimiento a las empresas, y muy exhaustivamente, como estaba planteado un modelo teórico de post incubación, era bastante complejo, y aparte se planteaba en un momento en el cual no existían, por ejemplo, aceleradora, entonces claro la incubadora seguía cumpliendo a lo mejor algún rol, en todo este contexto, y en toda esta evolución, nosotros hace unos años, hace entre tres o cuatro años, hicimos un cambio de modelo, hicimos la post- incubación prácticamente nunca la implementamos, entonces hicimos un proceso que lo definimos como pre- incubación, como incubación y como pre- aceleración

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:29 [etapa de pre- aceleración, en ..] (31:31) (Super)

Códigos: [Etapa de post-incubación]

No memos

etapa de pre- aceleración, en la cual estaban incluidos los proyectos que ya estaban comercializando y lo empezamos a preparar con algunas métricas y algunas características particulares, como por ejemplo: acuerdo de socios, a partir de herramientas para poder negociar, el tema de inversores, participaciones, bueno, comercializaciones, canamamiento, internalización, el tipo de cosas lo concentramos en esta etapa de pre- aceleración que ¿en que consistía? Consistía en prepararlos para vincularlos con inversores y sobre con aceleradora.

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:30 [nos tomamos seis semanas para ..] (33:33) (Super)

Códigos: [Etapa de post-incubación]

No memos

nos tomamos seis semanas para realizar esta etapa de pre- aceleración, la cerramos con un evento de pre- aceleración en la cual se invitan a diferentes actores del ecosistema y sobre todo se pone un panel de inversores, pero no con la finalidad de que inviertan, sino, con la finalidad de poder hacer un rolplay para poder finalizar un poco este proceso de preparación para salir a buscar inversores

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:31 [ahí termina nuestra comunidad ..] (33:33) (Super)

Códigos: [Etapa de post-incubación]

No memos

ahí termina nuestra comunidad como incubadora, y ahí deberían empezar a jugar el rol las

aceleradoras

Código: Etapa de Pre-incubación {6-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:14 [se hace una difusión como muy ..] (19:19) (Super)

Códigos: [Etapa de Pre-incubación] [Proceso de incubación]

No memos

se hace una difusión como muy orientada y poniendo mucho énfasis en esto, con muchas reuniones previas y mucho asesoramiento previo antes de la postulación para que realmente postulen los que cumplen con estas condiciones, ahí se comienza con lo que es un curso de inducción y en este curso de inducción nosotros básicamente los tratamos de molestas y de perturbar para poder analizar otros aspectos que van mas allá de la idea o del negocio o de la postulación del proyecto

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:15 [en este proceso la inducción n..] (19:19) (Super)

Códigos: [Espíritu emprendedor] [Etapa de Pre-incubación]

No memos

en este proceso la inducción no solamente les contamos de que va todo lo que es el proceso de incubación y cuales son las expectativas que se tienen si no también empezamos a evaluar que independientemente esa idea postulada sea innovadora y/o de base tecnología existan algunas competencias emprendedoras tanto aptitudinales como actitudinales que puedan llevar adelante esa idea

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:17 [pre- incubación, que es la pri..] (19:19) (Super)

Códigos: [Etapa de Pre-incubación]

No memos

pre- incubación, que es la primera etapa de la incubadora, recién ahí se firman los contratos , todas las etapas están formalizadas con la firma de contratos, entonces, en la etapa de pre- incubación lo que se hace es identificar un modelo de negocio para evaluar la viabilidad económica del proyecto y por el otro lado se trabaja, los emprendedores fundamentalmente trabajan en el desarrollo de los productos o servicios tecnológicos para demostrar que existe una viabilidad técnica

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:21 [Que cuando mencionaba un poco ..] (25:25) (Super)

Códigos: [Etapa de Pre-incubación]

No memos

Que cuando mencionaba un poco el tema de la búsqueda de financiamiento, en la búsqueda de financiamiento, por ejemplo, en esta etapa de pre- incubación se trabaja mucho con fondos públicos, y con algún tipo de financiamiento a través de concurso o tipos de financiamientos que no tienen que ver con el financiamiento un poco mas alternativo que se maneja en la etapa de incubación

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:22 [se termina de validad el model..] (25:25) (Super)

Códigos: [Etapa de Pre-incubación]

No memos

se termina de validar el modelo de negocio, se terminan de desarrollar los modelos tecnológicos para ver si existen un servicio o un producto que sea innovador y ahí se finaliza esa etapa y se pasa a la etapa de incubación

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:15 [En la pre incubación que es bá..] (33:33) (Super)

Códigos: [Etapa de Pre-incubación]

No memos

En la pre incubación que es básicamente construir equipo y escribir el plan de negocio validarla la incubación que es ya pensar en en una figura jurídica en ocasiones, la contratación de de personas formalmente

Código: Incubadora {5-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:6 [incubadora como herramienta de..] (9:9) (Super)

Códigos: [Incubadora]

No memos

incubadora como herramienta de vinculación entre la universidad y la sociedad eh parte un poco de esto, de ver como haces para este conocimiento generado dentro de la universidad se pueda llevar al mercado y bueno, y una de las maneras es a través de la generación del precio de bases tecnológicas o empresas basadas en el conocimiento

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:7 [se genera esta herramienta de ..] (9:9) (Super)

Códigos: [Incubadora]

No memos

se genera esta herramienta de incubación en el cual la incubación es un proceso de acompañamiento a un grupo de emprendedores

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:8 [grupo de emprendedores que qui..] (9:9) (Super)

Códigos: [Incubadora]

No memos

grupo de emprendedores que quiere transformas esas ideas/proyectos o esas investigaciones o ese conocimiento generado en la universidad en productos o servicios que pueden ser aplicados al mercado, que contribuyan con un desarrollo sostenible y que de alguna manera puedan ser escalables

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:37 [una diferencia esencial entre ..] (41:41) (Super)

Códigos: [Incubadora]

No memos

una diferencia esencial entre una incubadora y una aceleradora, es que la incubadora provee cursos a partir de servicios, la aceleradora provee recursos a partir fundamentalmente de capital

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:41 [Entonces la incubadora seria e..] (9:9) (Super)

Códigos: [Incubadora]

No memos

Entonces la incubadora sería ese filtro en el cual te ayuda o te cataliza para poder hacerlo más rápido para poder minimizar los fracasos en las etapas tempranas a partir de diferentes servicios que te ofrecen para que eso pueda llegar al mercado de manera más eficaz

Código: Incubadora social (21-0)

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:1 [de juntar varias organizaciones..] (4:4) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

de juntar varias organizaciones viste, para darle un apoyo

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:2 [les fuimos dando capacitación ..] (4:4) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

les fuimos dando capacitación de diferentes tipos y de todos los rubros

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:3 [, les ayudamos para la compra ..] (4:4) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

, les ayudamos para la compra de algunos insumos, dentro de la asociación... dentro de la incubadora,

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:4 [el título era "incubadora de e..] (4:4) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

el título era "incubadora de emprendimientos sociales y productivos"

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:5 [fuimos capacitando en varios s..] (4:4) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

fuimos capacitando en varios sentidos no cierto, en lo que era manipulación de alimentos, en lo que eran em marketing, lo que eran comercialización, en bueno, lo que eran diferentes tipos de cosas para que fueran, eh se fueran, cada emprendimiento se fuera ampliando no cierto, y por eso también la ayuda de.. de lo que era el... en ayuda para insumos y para maquinarias también les dimos algunas cosas

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:8 [de desarrollo también del mini..] (10:10) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

de desarrollo también del ministerio de trabajo, cosa que se fueran enlazando no cierto, todo lo que para todos los emprendimientos de que inclusive les dieran apoyo, que se fueran ampliando los emprendimientos, esa era la idea de la incubadora

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:10 [realmente para nosotros fue re..] (32:32) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

realmente para nosotros fue realmente importante el tema este de la incubadora, este... porque lo eh... aprendimos varias cosas que realmente no las conocíamos y bueno, a medida que fuimos en capacitando algunos emprendedores bueno, nos fuimos metiendo mas en el proceso este de.. de la incubadora

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:11 [ayudamos a varios emprendimien..] (36:36) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

ayudamos a varios emprendimientos para que se pudieran lanzar viste, asique hay muchos emprendimientos de que hicimos el proceso este de la incubadora, que realmente están trabajando bien

P 5: Entrevista a Julio Diaz.rtf - 5:12 [capacitación y todo lo que es ..] (6:6) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

capacitación y todo lo que es para todos los emprendimientos chicos, y de ahí formar que se vaya a formar, la idea nuestra es de ,de unirnos cierto, em como hacer textil que se juntaran varios viste, y que se pudieran formar una cooperativa, esa era la idea de la asociación no cierto, para que fueran juntando de varios emprendimientos y que sean del mismo rubro y ver la forma de formar una cooperativa del mismo rubro

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:7 [si uno va a trabajar en temas ..] (54:54) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

si uno va a trabajar en temas de economía social, está muy bien de incorporar tecnología. Está muy bien, pero dentro de la posibilidad de que tienen de desarrollarla, digamos y que la tecnología también tiene que ver con los saberes blandos

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:8 [es más importante aprender a t..] (54:54) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

es más importante aprender a trabajar en conjunto, es más importante aprender a escuchar al otro y generar y el diálogo entre pares que hace a que surjan ideas y punto de vista diferentes

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:2 [siempre apostamos a que no sea..] (2:2) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

siempre apostamos a que no sea una persona, sino que sea un grupo un colectivo más organizado claro. Entonces que eso va a permitir mejores condiciones a la hora de elaborar algo digamos de producir o de comercializar

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:3 [Y lo que hacemos como la forma..] (8:8) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

Y lo que hacemos como la forma que hacemos para para que una persona ingrese o un colectivo siempre es enviarle un cuestionario en el cual en el cual tenemos una serie de preguntas que tiene que ver con la con la historia del productivo que produce hace cuánto que lo produce cuáles son las expectativas

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:4 [después siempre lo charlamos e..] (8:8) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

después siempre lo charlamos en el en nuestra asamblea y ahí tomamos la decisión del ingreso al al del productor

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:5 [Si acompañamos ciertas instanc..] (8:8) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

Si acompañamos ciertas instancias de productores que estaban con dificultad a la hora de producir de conseguir materias primas de habilitar los productos y intentamos una conexión con la Dirección de Economía Social

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:6 [actualmente sí lo nuestra form..] (11:11) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

actualmente sí lo nuestra forma de acompañarlo ahora es tratar de incentivarlo de difundir y tratar de pagar los remito lo más rápido posible

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:20 [creo que es el éxito de esto d..] (35:35) (Super)

Códigos: [Incubadora social] [Proceso de incubación]

No memos

creo que es el éxito de esto de de de esta incubación de este acompañamiento es que esa gran masa de gente que se está vinculando

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:21 [es un sector que tiene que sal..] (38:38) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

es un sector que tiene que salir de la economía de los pobres famosa esto desde que solamente son para emprendimientos muy de cooperativas muy pequeñas que están trabajando, o sea me parece maravilloso, pero creo que si no relacionamos a todos los actores es decir si pasamos más teóricamente en la cuádruple hélice esto de organizaciones sociales Academia de empresas y estado creo que si no vinculamos todos los actores para que las cosas sucedan, vamos a terminar siempre encasillando de que las pymes van por acá los estudiantes por acá, la economía social por este lado creo que que es necesario que la economía social se abra también porque me parece como que está muy hermética

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:22 [ratar de conquistar otros espa..] (38:38) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

ratar de conquistar otros espacios, otros espacios donde hay otras relaciones, o sea, una un

emprendimiento de la economía social que se puede vincular con la empresa y se puede vincular con el Estado me parece eso maravilloso y poder generar esa sinergia

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:23 [stakeholder es es eso son esto..] (44:44) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

stakeholder es es eso son estos los promotores de los vínculos o qué? O cómo se define el espectacularo también de que en este esquema de de colaboraciones que por lo menos tenés un objetivo conjunto colectivo y si vos contribuyes algo, o sea si contribuye algo con otras personas con otras empresas con otras organizaciones porque realmente hay un propósito que es mayor y que todo el mundo está contribuyendo a eso, así que la figura de de este aliado aliada que participa dentro de este proceso es eso hay un objetivo más colectivo si bien cada uno tiene sus objetivos individuales quizás como una empresa como organización que va buscando determinadas cosas pero hay algo superador que te mueve a que vos te tengas que liar con otras personas para poder contribuir a eso

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:24 [los aliados participan porque ..] (47:47) (Super)

Códigos: [Incubadora social]

No memos

los aliados participan porque realmente consideran que hay algún mayor para para proteger

Código: Innovación {27-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:1 [se piensan en herramientas par..] (5:5) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

se piensan en herramientas para poder abordar la innovación y que esa innovación pueda llegar a tener un impacto en el mercado o siga en el sector productivo o en el sector socio-productivo como para poder hacerlo más amplio y consiguiendo a la innovación siempre eh desde el punto de vista de algo nuevo o algo mejorado, es decir, basado en conocimiento, que surja desde la universidad , la universidad como una entidad generadora de nuevos conocimientos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:2 [ese conocimiento pueda transfe..] (5:5) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

ese conocimiento pueda transferirse a la sociedad,

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:3 [el concepto de innovación no s..] (5:5) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

el concepto de innovación no solamente como una innovación radical, aquella innovación que esta más relacionada con la investigación y con los inventos, sino aquella innovación incremental, la innovación que de cosas que ya existen pero uno le puede agregar valor con la intención de incorporarle conocimiento y que ese valor agregado sea reconocido en el mercado, y ahí es donde está la clave fundamentalmente de innovación, si no se quedaría en lo que es investigación

solamente, investigación pura, eh si no llega al mercado eh se quedarían en procesos creativos probablemente, eh o en pape

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:4 [la innovación se realiza en el..] (7:7) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

la innovación se realiza en el mercado cuando este la adopta

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:5 [la universidad no genera innov..] (7:7) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

la universidad no genera innovación, que la universidad es un ente que participa del proceso de innovación pero que la innovación se produce en el momento que eso esta aplicado, por lo tanto, el que transforma el proceso de conocimiento en la innovación es el mismo mercado que lo reconoce y lo aplica

P 2: Entrevista a Paco Bravo.rtf - 2:1 [esa era una innovación absolut..] (1:1) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

esa era una innovación absoluta, la cual yo... yo como técnico, digamos, como ingeniero no había tenido nada mas que haber armado la empresa, y haber juntado a la gente y haber sabido aceptado a la gente que venía a la empresa

P 2: Entrevista a Paco Bravo.rtf - 2:2 [a mi siempre me inquieto el he..] (1:1) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

a mi siempre me inquieto el hecho de vivir en una sociedad sin igualdad, es decir, una sociedad en la que estaban los eh la gente que había podido salir adelante dentro del sistema donde nos desenvolvemos, y la gente que nunca iba a poder salir adelante ni lo habían podido sus padres, ni lo iban a poder sus hijos, porque no habían tenido la suerte de saber que había que estudiar, que.. para poder hacer algo o había que empezar a hacer algún emprendimiento, entonces toda esa gente era gente desclasada, a mi eso siempre me preocupo

P 2: Entrevista a Paco Bravo.rtf - 2:3 [ahí tenemos la herramienta par..] (1:1) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

ahí tenemos la herramienta para poder salir de donde estamos” empezar a apostar a las tecnologías, no solamente las tecnologías de.. a las TIC si no a la nano tecnología, inteligencia artificial, el block shane, y todas las nuevas tecnologías... la biotecnología, la nano tecnología, apostar a todas esas cosas

P 2: Entrevista a Paco Bravo.rtf - 2:4 [Innovadora para mi es la perso..] (15:15) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

Innovadora para mi es la persona que es capaz de hacer cosas que, hasta ese momento, o de mejorar cosas... cosas que ya existen, aplicar cosas que son inventar cosas, que son un invento

inicialmente y que solamente es una innovación cuando el mercado lo a aceptado, antes no es una innovación... antes es un invento

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:2 [innovación es hacer algo nuevo..] (9:9) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

innovación es hacer algo nuevo o de mejor manera este ahí hay una novedad innovación para mí no tiene que ver con algo que sale de un repollo, sino que es que viene de un proceso.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:3 [ombinación de ideas prácticas ..] (10:11) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

ombinación de ideas prácticas en las cuales emergen nuevas formas de hacer sobre todo de hacer de pensar y eso se ve reflejado en productos servicios procesos formas de organizarse, así que bueno eso y después hay una frase que a mí me encanta mucho que dice que la innovación es una reinterpretación de la tradición entonces digamos que que la innovación para mí termina siendo una combinación de lo esencial que no pasa de moda digamos es algo está muy vinculado con lo humano este, pero pero adaptado culturalmente a un nuevo entorno un nuevo contexto, que es el que en la actualidad entonces digamos que la actualidad va demandando nuevas formas de hacer o de adaptarse de pensar resolver y la innovación viene a vamos a escuchar

La necesidad y a darle una nueva impronta.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:5 [pensar la tecnología desde otr..] (17:17) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

pensar la tecnología desde otro lado o pensar la innovación desde otro lado, entonces cuando hablamos de tecnologías sociales o cuando hablamos de nuevas formas de hacer este entonces no es un robot

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:32 [el Manifiesto ágil o la agilidad..] (21:21) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

el Manifiesto ágil o la agilidad la manera de gestionarlas startups estos emprendimientos emergentes este creo que han tenido como mucho auge mucha prensa y lo han instalado un montón este

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:1 [tiene que ver con la introducc..] (6:6) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

tiene que ver con la introducción de una novedad en algo que puede ser que ya exista y acá también volvemos a a distinguir innovación de innovar y siempre la invitación es a la acción al innovar al proceso más que al llegar a la cosa novedosa

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:2 [Las personas de que nacen hast..] (9:9) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

Las personas de que nacen hasta que mueren necesitan productos para vivir y ahí presentamos la pirámide de Maslow y todo eso referente a que las personas tienen necesidades y las satisfacen para poder vivir alimentos música arte espiritualidad y esto hace que que tiene que que sea interesante conocer las dimensiones humanas, no esto de lo biológico lo espiritual lo social lo emocional o psicológico lo físico y desde ahí responde la innovación

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:3 [cuando hablamos de innovar hab..] (9:9) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

cuando hablamos de innovar hablamos de ese proceso de trabajo en donde investigamos en donde comprendemos empatizamos ideamos definimos prototipamos y llegamos a una solución solución como define esencialmente la palabra de innovación es aceptable por alguien pagable por alguien puede ser el Estado puede ser una empresa puede ser un consumidor

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:4 [no sólo tienen que ver con el ..] (15:15) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

no sólo tienen que ver con el producto, por ejemplo la rueda el motor el fuego, sino con movilizar a la comunidad, por eso hay se introduce el agente de cambio porque podríamos decir que la gente de cambio en un principio es el empresario

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:5 [lo que importa como agente inn..] (15:15) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

lo que importa como agente innovador son las personas las personas que están de manera individual y de manera relacionada

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:6 [cuando formamos futuros empren..] (15:18) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

cuando formamos futuros emprendedores e innovadores profesionales dice potenciar competencias de agente innovador de agente de cambio y cuál es esa función que sea capaz de

[06:46]

proyectos con estos cuatro impactos el económico el social el ambiental y el cultural que generan riqueza que generen empleo

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:4 [Es que es mejor si lo hace agr..] (46:46) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Innovación]

No memos

Es que es mejor si lo hace agrupado, que si lo hace así una vez que empieza a caminar una vez que empieza a caminar lo primero que descubre es que si se juntan cinco que trabajan lo mismo para comprar lo que revenden, por ejemplo que sean revendedores. Bueno, no hay ninguna innovación

en eso del punto de vista tecnológico, pero si hay una innovación en lo social, el 5 que están solo y que de repente se juntaron entonces innovaron en forma de este de asociarse, en eso se ve mucho, por ejemplo, eso en comercio exterior

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:6 [el emprendedor se llama un inn..] (48:48) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Innovación]

No memos

el emprendedor se llama un innovador y no necesariamente tiene que ser innovador en esto para mí es diferente una cosa, el emprendedor, otra cosa, el innovador puede un emprendedor, se innovador.

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:9 [sino que a lo mejor la innovac..] (56:56) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

sino que a lo mejor la innovación va a estar del punto de vista, ni siquiera del proceso industrial para la fabricación del producto, sino que sería la forma de comercialización este en la manera de en en crear una asociación y trabajar entre mucho en vez de trabajar, aisladamente me parece que en ese sentido eso sería una una innovación

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:16 [hay que enseñar mucho en la un..] (62:62) (Super)

Códigos: [Innovación] [Proceso de incubación] [Universidad emprendedora]

No memos

hay que enseñar mucho en la universidad es abrir la cabeza el tema de aprender a aprender, no? Y aprender a vivir juntos hacer lo que dice juntar respetar los saberes populares y escuchar cuáles son a ver si se puede este en ese diálogo en ese diálogo de saberes entre el diálogo el saber académico y cotidiano el práctico de la realidad concreta ver cómo descubrir maneras que a lo mejor son maneras diferentes creo que ahí se produce una innovación también ahí se produce una innovación social y y y también a lo mejor técnica también.

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:3 [descolonizar el concepto de in..] (8:8) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

descolonizar el concepto de innovación que estaba muy arraigado a la tecnología dura de innovaciones, en esa se está vinculado a la generación de una app para la generación de una máquina se empezará a romper un poco con esa esa conceptualización y llevarlo más también en la generación de redes a las articulaciones

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:4 [la innovación era eso era era ..] (8:8) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

la innovación era eso era era general instancias nuevas que atendieran la necesidad es generar redes de colaboradores que atendieran necesidades específicas, entonces de esa manera poder contribuir a una transformación

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:5 [esos cambios en esas transform..] (11:11) (Super)

Códigos: [Innovación]

No memos

esos cambios en esas transformaciones que son una que pueden ser novedades o no, o sea una quien lo perciba y pero realmente tiene que generar un impacto o resolver algo una necesidad o un problema que puede ser desde una máquina hasta las colaboraciones entre diferentes actores

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:6 [generación de sistemas de sist..] (11:11) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Innovación]

No memos

generación de sistemas de sistemas de relaciones y sistemas de vinculaciones, creo que más allá de todos los resultados que puedan tener estas colaboraciones, creo que el proceso en sí de colaboración, el proceso de relación de que este es gente instituciones áreas de diferentes dinámicas se puedan puedan converger en un espacio y poder tomar las decisiones de trabajar de forma colaborativa, creo que eso es la mayor innovación, el resto son son resultados que se van obteniendo de esas articulaciones

Código: Proceso de incubación {34-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:10 [proceso que esta muy enfocado ..] (19:19) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

proceso que esta muy enfocado a lo que es la convocatoria y selección de proyectos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:11 [requisitos mínimos, en los cua..] (19:19) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

requisitos mínimos, en los cuales, como básico esta la postulación de proyectos innovadores y/o de base tecnológico

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:12 [entonces son los proyectos inn..] (19:19) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

entonces son los proyectos innovadores y/o como para poder aclarar, de base tecnológica o intensivos en conocimiento,

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:13 [l proceso de convocatoria y se..] (19:19) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

l proceso de convocatoria y selección, emprendimientos innovadores y base tecnológica, preferentemente postulados por equipos de emprendedores y no por emprendedores en solitario

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:14 [se hace una difusión como muy ..] (19:19) (Super)

Códigos: [Etapa de Pre-incubación] [Proceso de incubación]

No memos

se hace una difusión como muy orientada y poniendo mucho énfasis en esto, con muchas reuniones previas y mucho asesoramiento previo antes de la postulación para que realmente

postulan los que cumplen con estas condiciones, ahí se comienza con lo que es un curso de inducción y en este curso de inducción nosotros básicamente los tratamos de molestas y de perturbar para poder analizar otros aspectos que van mas allá de la idea o del negocio o de la postulación del proyecto

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:18 [demostrada la viabilidad econó..] (19:19) (Super)

Códigos: [Etapa de Incubación] [Proceso de incubación]

No memos

demostrada la viabilidad económica por un lado y la viabilidad técnica, es decir, que tenemos un producto y que ese producto puede ser una oportunidad de negocio, eso lo deberíamos tener demostrado, ahí es donde la incubadora empieza a jugar su rol un poco mas esencial y es como la parte mas estratégica de la incubadora, en la cual los emprendedores llegan con un capital social muy acotado y la incubadora aporta una red de contacto, una red de vinculaciones, empieza a generar diferentes espacios para que los emprendedores puedan demostrar sus emprendimientos, se empiecen a abrir algunas puertas, empiezan a generar instancias de capacitación, la universidad tiene una red de mentores y asesores expertos, que es un grupo de empresarios que acompaña también a los emprendedores con diferentes actividades desde una mirada, desde un punto de vista completamente empresarial, no técnico como otro de los servicios que presta la universidad, que es por los tutores, los tutores es una persona que se le pone a cada uno de los emprendimientos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:19 [Y la red de mentores exclusiva..] (19:19) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Etapa de Incubación] [Proceso de incubación]

No memos

Y la red de mentores exclusiva de la universidad y a disposición de los proyectos, es parte esencial de la propuesta de valor que tiene la universidad para poder acompañar a los proyectos ¿si? Aparte de la red de mentores, la red de contactos, la red de vinculaciones, también se trabaja sobre lo que es la búsqueda de financiamiento para el proyectos

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:39 [ada uno de los perfiles que es..] (51:51) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

ada uno de los perfiles que están interesados en desarrollar o vincularse con la sociedad a partir de la generación de una empresa de base tecnológica, entonces, si los docentes, si los investigadores, si los estudiantes pueden ocupar roles distintos pero siempre teniendo como base algo que es muy, eh.. que tiene que estar muy claro, ¿Qué es? Que una incubadora de empresas genera empresas, es decir, no genera ni organizaciones de la sociedad civil, y dentro de ellas ni fundaciones, ni cooperativa, ni otro tipo de organización, si no que la incubadora de empresas genera empresas, y que en uno de los objetivos de la empresa es el cim de lucra

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:40 [pueden ser empresas con impact..] (51:51) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

pueden ser empresas con impacto social y ambiental también, pero fundamentalmente tienen que tener un impacto económico, entonces eso tiene que estar claro para los que presentan o postulan proyectos innovadores a las incubadoras

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:7 [el centro de emprendedores a e..] (31:31) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

el centro de emprendedores a emprendimientos más sociales y emprendimientos más ambientales y la mujer y mujeres emprendedoras

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:8 [Así que desde desde el lado te..] (33:33) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

Así que desde desde el lado tecnológico, digamos que empezamos a sí darle este difusión se armó un consejo, no un consejo puede ser un Consejo Consultivo sí el Consejo Consultivo emprendedor en Mendoza este estuvo muy bueno porque se inició en un gobierno de un color y después el otro gobierno lo siguió entonces eso estuvo muy lindo miren donde donde llegó un momento en que estaba bueno que se armara porque la semana del emprendedurismo que ahora no me acuerdo si en septiembre en noviembre todos quieren hacer cosas, entonces el consejo es lo que hacía era

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:10 [nos dedicamos a formaciones co..] (39:39) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación] [Universidad emprendedora]

No memos

nos dedicamos a formaciones cortas para emprendedores este poder reforzar hacer toda la parte de capacitación porque estamos dentro de una universidad y teníamos digamos el capital humano, digamos ahí de formación y bueno que vos nos en talleres y encuentro de networking donde donde se conozcan entonces y también algunas charlas

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:11 [rmamos todo una comunidad de e..] (41:41) (Super)

Códigos: [Ecosistema emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

rmamos todo una comunidad de emprendedores egresados, entonces, bueno, podríamos digamos traer distintas marcas o empresas más o menos conocidas que tuvieran que ver con este enfoque más de triple impacto

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:22 [creo que que el emprendimiento..] (84:84) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

creo que que el emprendimiento como modelo de gestión tiene que satisfacer una necesidad.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:23 [l chiste para mí no, no está e..] (90:92) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

l chiste para mí no, no está en crear nuevas nuevos emprendimientos o nuevas organizaciones.

[29:39]

Perdón, para mí la empresa o el emprendimiento puede ser social, puede ser una organización social para mí es todo lo que implica cierto riesgo, no? Si digo empresa también una empresa la empresa que yo más admiro la del Cruce de los Andes claro que está libertadora esa para mí es la empresa favorita

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:24 [tenemos que innovar en esas or..] (92:92) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

tenemos que innovar en esas organizaciones

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:26 [había que buscar formas altern..] (106:106) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

había que buscar formas alternativas de organización y esas formas alternativas de organización tenían que basarse en centrarse en la persona y en generar valor, no sólo desde lo económico, sino es de lo social, lo ambiental, entonces ahí me encontré con el arca

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:29 [s estar al servicio de de la c..] (129:129) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

s estar al servicio de de la capacitación técnica de la comercialización del financiamiento que esas son para mí las tres grandes patas para el emprendimiento información técnica y aplicada este lo que sea digamos dentro de la gestión comercialización y financiamiento esas tres patas.

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:30 [El emprendimiento no se lo ban..] (131:131) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

El emprendimiento no se lo banca o no puede esperar tanto porque tiene que vender se tiene que financiar y tiene que mejorar los procesos internos y eso no se los estás dando digamos rápido, como incubadora no vas a funcionar este bueno y después están los conceptos de incubadora aceleradoras que le consigue capitales o financiamiento.

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:12 [esta mirada del vivero de la i..] (24:27) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

esta mirada del vivero de la incubación de un bebé por qué? Porque un emprendimiento es un ser vivo cuando hablamos de ser vivo algún autor timos, habla de de que es un modelo que se se para se edifica en tres pilares la oportunidad el equipo de trabajo.

[09:57]

Y los recursos y qué qué plantea aquí que son todos seres en movimiento, no? Cuando hablamos de recursos, hacemos referencia a el conocimiento las personas y los materiales, un vehículo una notebook y todo lo económico, entonces esos procesos de gestión de control de presupuestación de uso, hay que incubarlos todo lo que hace un equipo de trabajo, es decir como una persona emprendedora se vuelven empresaria o en un ciudadano responsable o en un profesional de impacto independiente hay que incubarlo es decir esta transformación de la persona en un equipo de trabajo y la oportunidad también porque llegan los emprendedores a una incubadora y y dicen tengo una ide

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:13 [hay que pasar un proceso de in..] (27:27) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

hay que pasar un proceso de incubación y transformar esa idea en un documento escrito que permita conseguir empleados conseguir socios inversores todo ese proceso de control de control de registro de maduración de conciencia y de y de creación ejecución se llama incuba

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:14 [una incubadora como una univer..] (30:30) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

una incubadora como una universidad responde a necesidades sociales. Sí, un poco también cruzando el resto de las respuestas se entiende, es decir, incubar es un proceso social un proceso productivo de pensar, cómo ir de una idea de algo, que yo me imagino que puede ser bueno a un edificio a una góndola a un producto con un envase maravilloso

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:5 [no solo que se yo enseñarte ha..] (50:50) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

no solo que se yo enseñarte hacer un canvas, digamos, no solo enseñarte a hacer un un qué sé yo a manejar una planilla Excel

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:16 [hay que enseñar mucho en la un..] (62:62) (Super)

Códigos: [Innovación] [Proceso de incubación] [Universidad emprendedora]

No memos

hay que enseñar mucho en la universidad es abrir la cabeza el tema de aprender a aprender, no? Y aprender a vivir juntos hacer lo que dice juntar respetar los saberes populares y escuchar cuáles son a ver si se puede este en ese diálogo en ese diálogo de saberes entre el diálogo el saber académico y cotidiano el práctico de la realidad concreta ver cómo descubrir maneras que a lo mejor son maneras diferentes creo que ahí se produce una innovación también ahí se produce una innovación social y y y también a lo mejor técnica también.

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:14 [Mira a nosotros siempre lo con..] (41:41) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

Mira a nosotros siempre lo consideramos una intermediación. Sí, una intermediación lo que hacemos y lo hacemos de forma solidaria y de onda corta.

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:15 [nosotros hacemos un trabajo ne..] (43:45) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

nosotros hacemos un trabajo necesario que el productor a veces no lo puede realizar solo porque quizá.

[19:07]

prioriza más producir y no tanto ver lo que significa la comercialización

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:16 [yo creo que sumamos un montón ..] (45:45) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

yo creo que sumamos un montón porque le facilitamos el trabajo que el doble trabajo que tiene que hacer que es producir y comercializar en este caso le facilitamos eso ese trabajo

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:1 [Para desarrollar más que no se..] (5:5) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

Para desarrollar más que no sea un una materia o un espacio académico, sino que un poquito más orientado a eso a la generación de algún negocio que puede ser sostener por eso nace un impulsarse, la verdad que la propuesta tuvo muy atractiva tuvimos más que nada funcionamos como ciclo de como espacio de formación de temáticas de emprendedorismo y también tuvimos la suerte de vincular algunas líneas de financiamiento

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:11 [no creo que haya una receta de..] (20:20) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

no creo que haya una receta de incubación que sea para inclusive internamente no es lo mismo incubar un proyecto que surge una organización social por así decirlo de un proyecto que surge una empresa o un proyecto que surge de emprendedores de determinado palo tienen sus proceso

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:12 [creo que en estos procesos de ..] (23:23) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

creo que en estos procesos de incubación hay que atender mucho y realmente cuáles son las dinámicas de quien quiere incubar un proyecto y hacia dónde quiere ir eso como que hay que entender bien las particularidades de cada proyecto

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:13 [depende de cuál sea el emprend..] (23:23) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

depende de cuál sea el emprendimiento necesita sus tiempos determinados sus herramientas específicas y sus diferentes conexiones y y a inserciones, así que me parece que es un proceso que tiene que ser muy realmente personalizada y que no no se puede hacer en términos generales para todo el mundo lo mismo

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:17 [la incubadora debe acompañar y..] (29:29) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación]

No memos

la incubadora debe acompañar y acompañar significa tomarmente. Un puede entender lo que vos querés, cómo puedo yo de mi parte, no sólo interpretar y y y y facilitarte un camino, sino también, qué vínculo puedo hacer para que a vos te sea que no digo más fácil, pero que votes tengas una estructura más grande para llevar adelante lo que estás planteando como emprendimiento

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:18 [Falta mucho conocimiento técni..] (32:32) (Super)

Códigos: [Emprendedor] [Proceso de incubación]

No memos

Falta mucho conocimiento técnico y no es un plan de negocio porque bueno, pues ahí hacer un máster en plan de negocio, pero un emprendimiento no es un plan de negocio nada más el emprendimiento es mucho más que eso un emprendimiento lleva esto, o sea, vos querés vender un producto o vender un servicio tenés que tener un análisis de investigación tenés que tener un análisis de contexto tenés que tener un plan de negocio, pero también tenés que poder interpretar lo que está pasando a tu lado y como realmente con lo que vos estás planteando puedes contribuir a mejorar algo a generar a solventar una necesidad a mejorar un problema o sea, resolver un problema entonces qué es lo que genere? Qué impacto genera tu emprendimiento no es solamente un plan de negocio es mucho más amplio bueno

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:20 [creo que es el éxito de esto d..] (35:35) (Super)

Códigos: [Incubadora social] [Proceso de incubación]

No memos

creo que es el éxito de esto de de de esta incubación de este acompañamiento es que esa gran masa de gente que se está vinculando

Código: PSE {10-0}

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:17 [Entonces creo que para los est..] (72:74) (Super)

Códigos: [PSE]

No memos

Entonces creo que para los estudiantes el conocer la realidad.

[39:40]

les aporta una gran parte no, no solo de su conciencia social, sino de su conocimiento de la realidad social y creo que este no tienen que llegar con su formulita mágica en el sentido de enseñarte transmitir iluminar extender, su conocimiento a los sectores económicos, sino que al contrario tienen que ir con una gran modestia dispuesto a dialogar puesto no solo la derogar y escuchar que como siempre decimos escuchar no solo quiere decir oír, sino quiere decir estar dispuesto a que lo que diga el otro que transforme influye

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:18 [Para los estudiantes trascende..] (76:76) (Super)

Códigos: [PSE]

No memos

Para los estudiantes trascendente participar de de actividades de extensión y y es muy importante participar de actividades de incubación

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:19 [parte de la tarea de la Univer..] (80:82) (Super)

Códigos: [PSE]

No memos

parte de la tarea de la Universidad se mejora, si realiza tareas de incubación se mejora si tiene

relación con una realidad mientras más relación con la realidad tenga menos peligroso es que se pongan a discutir el sexo de los ángeles.

[44:47]

Y que se dediquen a cosas más no digo más concretas, sino digo cosas que tengan más que ver con la realidad.

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:10 [una una forma de que los posibil..] (27:27) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

una una forma de que los posibles investigadores o estudiantes devuelvan todo ese conocimiento todo a la sociedad

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:11 [a un emprendedor que recién em..] (29:29) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

a un emprendedor que recién empieza sería muy importante que que esté apuntado a a esos actores como como universidad

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:12 [Ahora actualmente están partic..] (33:33) (Super)

Códigos: [PSE]

No memos

Ahora actualmente están participando unos estudiantes de la que hacemos las prácticas socioeducativas, sí, de ahí de la de la facu de Filosofía y letra por eso y también hemos recibido un montón de de pasantes, digamos estudiantes que también han colaborado en el emocionante

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:13 [encontrar la manera de que de ..] (35:35) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

encontrar la manera de que de que sean objetivos a corto plazo y que se concreten es lo más importante porque a veces quedaba y y también que partan de la necesidad de la organización,

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:17 [veces en las organizaciones es..] (65:65) (Super)

Códigos: [PSE]

No memos

veces en las organizaciones está como digo en el caso de la fábrica recuperada muy puesto digamos en producir entonces hay que destinar una persona que se encargue de las gestiones de eso de buscar información de tener formulario de pensar los objetivos después de las metodología de escuela de evoluciones, claro es todo un rol

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:18 [Necesidades para realizar PSE:..] (73:77) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

Necesidades para realizar PSE:

Comunicación

Administración

Manejo de stock-software

Logística

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:19 [creo que los estudiantes tiene..] (32:35) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

creo que los estudiantes tienen que haber mayor participación de los estudiantes en todos estos procesos tanto para quien está emprendiendo como para estudiantes este diálogo es saber de lo académico de lo pragmático de la realidad versus esto de la caja teórica me parece que en ese feedback que es fundamental.

[16:22]

Creo que me parece que puede generar mucha riqueza tanto para los estudiantes para empezar a percibir estas necesidades reales y cómo pueden contribuir de una manera más creativa a todo ese bagaje teórico bajarlo a un al campo y poder acompañar a alguien poder generar esta empatía poder generar este trabajo colaborativo y por el otro lado me parece que poderte encontrar con un grupo de estudiantes que que te apoyan que te ayudan de gente que si no conocías la Universidad poderla conocer deporte vincular con docentes, me parece que ese como decía anteriormente esa es la innovación

Código: Universidad emprendedora {26-0}

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:35 [del esquema de la universidad ..] (39:39) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

del esquema de la universidad estas herramientas que faciliten la transferencia de el conocimiento generado en la universidad, la universidad ahí podría cumplir solamente el rol de generar el conocimiento ¿si?, o la formación de recursos humanos para la generación del conocimiento de productos y servicios y de personas que después generen las empresas de base tecnológica

P 1: Entrevista a Juan Pablo Bustos_2.rtf - 1:36 [como hacemos para vincular a l..] (41:41) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

como hacemos para vincular a la universidad con el medio y con estas herramientas catalizadoras”, bueno, la incubación es una de las herramientas que permiten vincularse con el medio ¿si? Sino la universidad tendría que salir a buscar entidades como estas, que entiendan la complejidad universitaria, que es otra de las, de los fundamentos, no es lo mismo un proyecto que surge de una empresa privada como un spin-off de la empresa o como un startup de la misma empresa, la lógica que tiene ese emprendimiento no va a ser la misma lógica que tiene un emprendimiento que surja de una universidad, entonces eso también contribuye a fomentar este tipo de espacios para la gente relacionada con la universidad

P 2: Entrevista a Paco Bravo.rtf - 2:6 [es la vinculación con el medio..] (57:57) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

es la vinculación con el medio que la sostiene, tiene que estar vinculada en... ya ahora como estamos no todas las universidades son estatales, publicas, hay muchas privadas y hay que vincularlas también, sin duda, la universidad tiene una base fundamental y yo la veo muy verde para eso

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:9 [yo al menos pelié para que no ..] (37:37) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

yo al menos pelié para que no tuviera el centro de emprendedores de incubadoras, sino que al contrario tuviese la capacidad de reforzar otras incubadoras municipales

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:10 [nos dedicamos a formaciones co..] (39:39) (Super)

Códigos: [Proceso de incubación] [Universidad emprendedora]

No memos

nos dedicamos a formaciones cortas para emprendedores este poder reforzar hacer toda la parte de capacitación porque estamos dentro de una universidad y teníamos digamos el capital humano, digamos ahí de formación y bueno que vos nos en talleres y encuentro de networking donde donde se conozcan entonces y también algunas charlas

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:18 [Son súper necesarias porque po..] (71:73) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

Son súper necesarias porque poder sistematizar conocimiento y generar conocimientos esencial para sobre todo para el mundo emprendedor que que el mundo emprendedor como está todo el tiempo haciendo cosas nuevas o enfrentando circunstancias.

[25:17]

circunstancias que son complejas difíciles yo creo que la universidad es un espacio súper necesario para poder brindar herramientas

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:19 [tiene que brindar herramientas..] (76:76) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

tiene que brindar herramientas que estén acordes al entorno a lo que le sucede al emprendedor, no herramientas que le gustan y le parecen que son las que les va a servir para posicionar a la misma universidad para mí las universidades están al servicio de la sociedad y al servicio obviamente de quienes participan dentro de la universidad y tienen vocación de servicio de generación de riquezas de oportunidades de Buen Vivir

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:20 [desde el lado de la extensión ..] (78:78) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

desde el lado de la extensión este sembrando semillas, pero permitiendo que tengan una proyección las personas que participan este

P 3: Entrevista a Bruno Zangheri.rtf - 3:21 [aya invitando a la asociativid..] (80:80) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

aya invitando a la asociatividad, una asociatividad sana.

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:19 [ese es el rol que tiene la Uni..] (39:39) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

ese es el rol que tiene la Universidad no genera productos innovadores, sino que acompaña para que las empresas que son las que generan empleo sostenible y productos innovadores con impacto generen la los productos innovadores

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:20 [es posible articular con las p..] (39:42) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

es posible articular con las prácticas sociales educativas está esta relación de la Universidad y el mundo de la innovación obviamente.

P 4: Entrevista a Mónica García Tello.rtf - 4:21 [está el desafío de de los leng..] (45:45) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

está el desafío de de los lenguajes de los intereses. Eso es un desafío como vos decías muy bien, recién hay que resolver y eso se hace con experiencia y con metodologías y escribiendo y escuchándonos, pero por otro lado hay que salir a escuchar a las empresas, porque las empresas tienen recursos, por ejemplo, empleados voluntarios, que podrían ir, o sea, hay que articular es sistematizar esto y no solo vivir de del voluntario de buena fe, porque si no esto no se so

P 5: Entrevista a Julio Díaz.rtf - 5:9 [la universidad tiene que segui..] (16:16) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

la universidad tiene que seguir participando de todo, inclusive creo que tiene una incubadora

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:12 [los tipos pueden desarrollar l..] (60:60) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

los tipos pueden desarrollar las cosas cuando consiguen un entorno que le permita desarrollar las cosas por más entonces eso bueno, claro, perfecto y ahí entramos como universida

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:13 [yo creo que es una de las func..] (60:60) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

yo creo que es una de las funciones de la universidad este no tan tan la que tiene que ver con la

extensión y que tiene que ver con la vinculación

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:14 [vinculación como realización u..] (60:62) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

vinculación como realización un servicio para

[35:26]

Así y la extensión como más bien de de difusión y también realizando servicios

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:15 [aprender a escuchar] (62:62) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

aprender a escuchar

P 6: Entrevista Roberto Roitman.rtf - 6:16 [hay que enseñar mucho en la un..] (62:62) (Super)

Códigos: [Innovación] [Proceso de incubación] [Universidad emprendedora]

No memos

hay que enseñar mucho en la universidad es abrir la cabeza el tema de aprender a aprender, no? Y aprender a vivir juntos hacer lo que dice juntar respetar los saberes populares y escuchar cuáles son a ver si se puede este en ese diálogo en ese diálogo de saberes entre el diálogo el saber académico y cotidiano el práctico de la realidad concreta ver cómo descubrir maneras que a lo mejor son maneras diferentes creo que ahí se produce una innovación también ahí se produce una innovación social y y y también a lo mejor técnica también.

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:10 [una una forma de que los posib..] (27:27) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

una una forma de que los posibles investigadores o estudiantes devuelvan todo ese conocimiento todo a la sociedad

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:11 [a un emprendedor que recién em..] (29:29) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

a un emprendedor que recién empieza sería muy importante que que esté apuntado a a esos actores como como universidad

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:13 [encontrar la manera de que de ..] (35:35) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

encontrar la manera de que de que sean objetivos a corto plazo y que se concreten es lo más importante porque a veces quedaba y y también que partan de la necesidad de la organización,

P 7: Esteban Lambarri.rtf - 7:18 [Necesidades para realizar PSE..] (73:77) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

Necesidades para realizar PSE:

Comunicación

Administración

Manejo de stock-software

Logística

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:2 [el tema que no había una decis..] (5:5) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

el tema que no había una decisión como como política de seguir manteniendo ese tipo de espacios entonces de alguna manera empezó como a decaer y son son realmente lugares que necesitan de apoyo institucional para poderse afianzar sobre todo en la estructura

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:14 [me parece que sea un desafío t..] (26:26) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

me parece que sea un desafío también porque para la universidad si solamente abarcamos los proyectos que son de base tecnológica nada más. Hay una gran cantidad de proyectos de gente de emprendimientos maravillosos, que se quedan afuera que generan muchísimo impacto

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:15 [podemos buscar los mecanismos ..] (26:29) (Super)

Códigos: [Universidad emprendedora]

No memos

podemos buscar los mecanismos trabajar los mecanismos de manera colaborativa, conjunta con quienes se quieran presentar. Y bueno, hasta tengo craneando en conjunto, o sea, tenemos que estar para facilitar

P 8: Entrevista Víctor Oliva.rtf - 8:19 [creo que los estudiantes tiene..] (32:35) (Super)

Códigos: [PSE] [Universidad emprendedora]

No memos

creo que los estudiantes tienen que haber mayor participación de los estudiantes en todos estos procesos tanto para quien está emprendiendo como para estudiantes este diálogo es saber de de lo académico de lo pragmático de de la realidad versus esto de de la caja teórica me parece que en ese feedback que es fundamental. Creo que me parece que puede generar mucha riqueza tanto para los estudiantes para empezar a percibir estas necesidades reales y cómo pueden contribuir de una manera más creativa a todo ese bagaje teórico bajarlo a un al campo y poder acompañar a alguien poder generar esta empatía poder generar este trabajo colaborativo y por el otro lado me parece que poderte encontrar con un grupo de estudiantes que que te apoyan que te ayudan de gente que si no conocías la Universidad poderla conocer deporte vincular con docentes, me parece que ese como decía anteriormente esa es la innovación