

Tres elementos para pensar críticamente las políticas de vinculación: analizando el caso de las incubadoras de empresas universitarias

Frida J. Negro-Hang

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

fridanegroh@mi.unc.edu.ar

Resumen

La colaboración entre el sector productivo y la academia se postula de a momentos como la panacea del desarrollo regional. Tanto académicos como políticos han destinado incontables cantidades de recursos a justificar y demostrar la necesidad de este trabajo intersectorial. Sin embargo, en la realidad argentina aún se identifica un sector productivo que no sabe cuándo y cómo vincularse con la academia, y una universidad que no encuentra concretos y sostenibles mecanismos para acercar sus capitales a otros sectores de la economía. Este trabajo sostiene que existen tres elementos analíticos propios de la vinculación sobre los cuales los tomadores de decisiones deben trabajar con mayor profundidad para incrementar la probabilidad de éxito de las colaboraciones. Los elementos considerados son: a) la clara identificación del objetivo que persigue la iniciativa; b) el rol que se atribuye a los mecanismos de implementación de las políticas; c) las herramientas de evaluación utilizadas para dar seguimiento a las iniciativas. Para abordar esta problematización, se analiza específicamente el caso de las incubadoras de empresas universitarias, entendidas como mecanismo de vinculación entre la academia y el sector productivo. Los elementos analíticos son aplicados al caso en cuestión, poniendo particular énfasis en la realidad argentina. La reflexión sobre cada uno de ellos evidencia cómo una deficiente implementación de las iniciativas impacta negativamente sobre la credibilidad y legitimidad de las instituciones involucradas.

Palabras clave: colaboración academia-industria, tercera misión universitaria, organizaciones intermediarias, incubadoras de empresas.

Three elements to think critically about outreach policies: analyzing the case of university business incubators

Abstract: Collaboration between industry and university has been postulated as the panacea for regional development. Both academics and politicians have devoted countless resources to justify and demonstrate the need for this intersectoral work. However, the evidence in Argentine still shows an industry that does not identify when links with university are possible, and also, a university that does not find relevant and sustainable mechanisms to share its capital with other sectors of the economy. This paper argues that there are three analytical elements of linkages on which decision-makers should work in depth to increase the probability of successful collaborations. The elements considered are: a) the clear identification of objectives

pursued by the initiative; b) the role attributed to the policy implementation mechanisms; c) the evaluation tools used to monitor the initiatives. To address this problem, the case of university business incubators is specifically analyzed. They are understood as a mechanism boost by universities to improve collaborations with industry. The analytical elements are applied considering argentine environment. The analyze of each element shows how a deficient implementation of the initiatives has a negative impact on the credibility and legitimacy of involved institutions.

Keywords: academy-industry collaboration, university third mission, intermediary organizations, business incubators

Três elementos para pensar criticamente as políticas de extensão: analisando o caso das incubadoras de empresas universitárias

Resumo: A colaboração entre o sector produtivo e a academia é as vezes postulada como a panacea para o desenvolvimento regional. Académicos e políticos têm dedicado muitos recursos para justificar e demonstrar a necessidade deste trabalho inter-sectorial. Contudo, na realidade argentina, podemos ainda identificar um sector produtivo que não sabe quando e como se ligar ao mundo académico, e uma universidade que não encontra mecanismos concretos e sustentáveis para aproximar o seu capital de outros sectores da economia. Este documento argumenta que existem três elementos analíticos de ligação, sobre os quais os decisores precisam de trabalhar em maior profundidade, para assim aumentar a probabilidade de colaborações bem sucedidas. Os elementos considerados são: a) a identificação clara do objectivo perseguido pela iniciativa; b) o papel atribuído aos mecanismos de implementação de políticas; c) os instrumentos de avaliação utilizados para monitorizar as iniciativas. A fim de resolver este problema, é analisado especificamente o caso das incubadoras de empresas universitárias, entendidas como um mecanismo de ligação entre o meio académico e o sector produtivo. Os elementos analíticos são aplicados ao caso em questão, com particular destaque para a realidade argentina. A reflexão sobre cada uma delas mostra como uma implementação deficiente das iniciativas tem um impacto negativo na credibilidade e legitimidade das instituições envolvidas.

Palavras-chave: colaboração academia-indústria, terceira missão universitária, organizações intermediárias, incubadoras de empresas.

INTRODUCCIÓN

Este artículo se propone contribuir al debate de un tema frecuente en las agendas de política y de investigación: cómo fortalecer los vínculos entre la academia y el sector productivo. Se asume ampliamente que la colaboración entre ambos agentes es esencial para lograr el desarrollo económico y social de una región, motivo por el cual se impulsan propuestas orientadas a comprenderla y fortalecerla. Sin embargo, la evidencia indica que los modelos teóricos propuestos, en la práctica no arriban necesariamente a los resultados deseados. Este trabajo sostiene que algunos de los problemas de implementación radican en la ausencia de un análisis crítico de por qué y para qué impulsar ciertos proyectos en un contexto dado. Consecuentemente, la irreflexividad se traduce en inconsistencias, cortoplacismo y políticas acotadamente legitimadas.

Al converger múltiples actores, no se trata solo de traducir y coordinar lenguajes, sino que a veces es necesario crear acuerdos entre intereses potencialmente contrapuestos. Existen tantas cosmovisiones como organizaciones, y sus diferencias impactan en la dinámica de los sistemas. Así como en una universidad podrá resultar razonable que un desarrollo logrado en sus laboratorios sea patentado y comercializado, en otra universidad habrá quienes debatan si corresponde o no privatizar un conocimiento que ha sido financiado con recursos públicos (directa o indirectamente).

En este escenario, la existencia de organizaciones intermediarias (OI) es tan necesaria como compleja. Su principal objetivo es tejer puentes entre múltiples actores, y tanto la literatura como la evidencia empírica han demostrado que su eficacia depende, ante todo, de la claridad de la que disponen para ejecutar su función: certeza sobre el objetivo de la intermediación y conocimiento de las organizaciones que están siendo intermediadas -sus intereses y recursos disponibles-. La incertidumbre respecto a objetivos e intereses repercute negativamente sobre el proceso de intermediación. La premisa aquí subyacente es que existen tres elementos analíticos sobre los cuales es necesario trabajar para incrementar el éxito de las políticas de vinculación:

1. Claridad y transparencia respecto al objetivo perseguido;
2. Consistencia entre dicho objetivo y los roles atribuidos a los mecanismos de implementación de la política;
3. Prácticas de seguimiento y evaluación de los mecanismos, coherentes con el objetivo considerado.

Para comprender estos elementos y ampliar el debate sobre cada uno de ellos, en este trabajo se analiza puntualmente un mecanismo de intermediación sectorial implementado por algunas instituciones académicas: las incubadoras de empresas de base universitaria (UBIs por su sigla en inglés *University Based Incubators*). En la sociedad del conocimiento, la transferencia de saberes al entorno se considera una función inherente al sistema universitario y es conocida como «tercera misión». Para traducir la misión en acciones concretas, las universidades crean organismos como las UBIs, destinadas a impulsar la creación de nuevas empresas mediante la transferencia de conocimientos.

Este mecanismo de vinculación invita a ser analizado dado que en la realidad argentina las UBIs persiguen objetivos y dinámicas de intercambio que no siempre se corresponden con las funciones históricamente atribuidas. Algunos comportamientos que lo evidencian son investigadores universitarios que acuden a organizaciones externas para transferir conocimiento, UBIs dedicadas exclusivamente a ofrecer cursos a la comunidad académica, e incluso empresas que no consideran a la universidad como potencial socia cuando están en búsqueda de soluciones basadas en conocimiento.

Estas situaciones muestran algunos de los desafíos asociados a la colaboración intersectorial, y permiten considerar a las UBIs argentinas como un claro ejemplo de política que procura afianzar el vínculo academia-sector productivo, pero cuyo impacto en la región aún es inferior al esperado. El acotado consenso sobre sus funciones, objetivos e indicadores de logro, deviene en un grado de reconocimiento social menor al deseado. La legitimidad de estas instituciones se traduce en cantidad de proyectos postulados, financiamiento obtenido, y alianzas estratégicas sostenibles con otras organizaciones. Esto permite hipotetizar que el problema no es la multiplicidad de funciones atribuidas, sino cómo impacta la ambigüedad en la gestión e institucionalización de las UBIs.

Los tres elementos analíticos previamente mencionados son aplicados al caso de las incubadoras y se expresan de la siguiente manera: a) ¿cuál es el objetivo de la «tercera misión» universitaria y cómo se interpreta regionalmente?; b) ¿qué rol se le atribuye a las UBIs, en el marco de esta misión?; c) ¿cuáles son los mecanismos de evaluación utilizados para comunicar y construir legitimidad de estas organizaciones? A lo largo del trabajo se analiza este mecanismo de intermediación, desde los lentes de los elementos analíticos que lo componen. Su abordaje contribuye a pensar críticamente las políticas de vinculación: cómo se impulsan, se ejecutan y posteriormente se evalúan. El objetivo no es arribar a una única respuesta que resuelva la complejidad, sino expandir el debate sobre cómo puede la teoría acercarse a la práctica y qué otros

cuestionamientos son necesarios para seguir trabajando la colaboración entre academia y sector productivo.

El artículo se organiza por secciones, cada una de las cuales contempla uno de los elementos analíticos mencionados. En cada caso, se considera el estado del debate en que se encuentra y se incluyen algunas referencias específicas sobre Argentina. Al cierre, se concluye con algunas reflexiones a ser consideradas en los procesos de toma de decisión y sobre las cuales se invita a seguir debatiendo académicamente.

1. El Objetivo de la Vinculación Académica (Primer Elemento Analítico)

A lo largo de la historia múltiples teorías han procurado identificar las dinámicas que acontecen entre actores al interior de un sistema económico. Este conocimiento permite tomar decisiones a nivel de las instituciones y del sistema en su conjunto, al tiempo que contribuye a comprender qué variables impulsan el desarrollo regional. La innovación y la actividad económica de pequeñas y medianas empresas han sido identificadas como algunas de las variables promotoras de dicho desarrollo (Schumpeter, 2002, como se citó en Ho y Yoon, 2021), y han evidenciado que la mera convergencia de recursos no es suficiente para lograr resultados. Las iniciativas deben ser apropiadas por la sociedad para traducirse en innovaciones que contribuyan al crecimiento de la región, para lo cual se requiere del diálogo constante entre ciencia, tecnología, empresas y estado.

Para analizar el modo en que se dan o podrían darse los intercambios intersectoriales, se han propuesto diversas estructuras teóricas entre las cuales se encuentra el Triángulo de Sábato. Este modelo identificó tres componentes -el gobierno, el sector productivo y la estructura científica-tecnológica- cuya interacción permanente y guiada impulsarían el desarrollo regional (Sábato, 1979). En este marco, la universidad ocuparía un rol central como parte del subsistema científico-tecnológico, contribuyendo mediante su capacidad para favorecer la producción de conocimiento y desarrollar al capital humano que dinamiza la estructura.

La apropiación colectiva de esta noción sistémica de la economía derivó en que cada institución destinara acciones y recursos a establecer lazos con otras subestructuras. En el caso de la universidad, en la década de los 90 este interés se consolidó como una nueva y específica función institucional: la «tercera misión» universitaria. Fue concebida como el objetivo explícito asumido por la academia de transferir conocimiento a la comunidad -valiéndose de su capital intelectual acumulado-, para así impulsar el desarrollo local (Molas-Gallart et al., 2002).

Si bien este paradigma se consolidó como parte del discurso académico y político, desde su emergencia hasta el día de hoy han existido barreras que dificultan su efectiva implementación. A continuación, se analiza la incidencia de los marcos normativos y de la conceptualización de la «tercera misión» en las dinámicas de vinculación, y posteriormente se expone una propuesta teórica que podría contribuir a reducir ambigüedades y la brecha entre teoría y práctica.

1.1. Los marcos normativos de la vinculación.

Para institucionalizar y poner en agenda temas de interés político, económico o social, es frecuente que sean implementados marcos regulatorios que impulsan su formalización e invitan a que sobre ellos se debata. En 1990, Argentina sancionó la Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica (República Argentina, 1990), regulación que procuraba sentar las bases para mejorar la actividad productiva y los niveles de innovación. La ley aportó un primer marco compartido para pensar la transferencia de los resultados de investigación y servicios tecnológicos al sector productivo, e invitó a resignificar los roles e interacciones entre académicos, científicos,

empresarios y gobernantes. A su vez, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) incorporó específicamente una Comisión de Vinculación Tecnológica, la cual institucionalizó el trabajo asociado entre sistema universitario-científico y el sector productivo.

Estas legislaciones incentivaron a las universidades a darle un claro lugar a la vinculación y la transferencia dentro de la institución. En algunos casos se habilitaron oficinas de transferencia o unidades de vinculación, parques tecnológicos e incubadoras de empresas, en tanto otras universidades asignaron dichas funciones a sus secretarías de extensión, cooperativas o fundaciones vinculadas a tal fin. Dado que la legislación no era de carácter obligatorio, algunas universidades lo abordaron mediante mecanismos informales.

Si bien disponer de herramientas legales y administrativas representó un puntapié para generar puntos de intercambios y acuerdos comunes, no resultó suficiente para que la vinculación y transferencia se insertaran como prácticas universitarias habituales. Algunos de los cuestionamientos del sector académico refirieron a la acotada claridad con que se abordaban problemas y solapamientos recurrentes, y los silencios de la normativa para responder a las dificultades en la implementación. Gómez (2020) recuperó algunos de estos planteos en “Beneficios de la Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica y su historia a 30 años de su sanción”, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Los marcos existentes no contemplan las distancias y convergencias entre las prácticas docentes, de investigación y transferencia. Si la transferencia es una resultante de la acumulación previa de conocimientos generados en actividades de docencia e investigación, ¿cómo deben computarse los honorarios por transferencia?
- Los marcos normativos empleados para evaluar la transferencia son acotadamente objetivos y transparentes.

En un escenario de salarios no ideales, estos interrogantes continúan generando incertidumbre y desconfianza en el sistema, aun cuando el objetivo inicial de la legislación fue incentivar la participación. Con el paso del tiempo se ha procurado responder a dichos interrogantes mediante regulaciones y mecanismos complementarios, pero la evidencia indica que estos sistemas aún son incipientes y sus niveles de desarrollo y aplicación resultan insuficientes para ser considerados legítimos. Un ejemplo de ello es el Banco de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS), creado en 2014 por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MINCYT Nación). Al crearse, procuró ser un espacio de convergencia para la actividad científica-tecnológica con el sector público y el privado, al tiempo que permitiría un marco común de diálogo para acreditar proyectos de vinculación y transferencia, y acordar sus criterios de evaluación. Sin embargo, a la fecha aún es acotado el número de investigadores que optan por el PDTS como medio para formalizar sus transferencias. El principal cuestionamiento es que a pesar de existir como espacio oficial de transferencia, los esquemas de incentivos y evaluación académicos se mantienen inamovibles respondiendo a las lógicas científicas tradicionales.

Adicionalmente, se ha cuestionado que los marcos regulatorios no han recuperado debates culturales asociados a la valoración social que tiene la transferencia en la región. Para algunos miembros del ecosistema, sigue siendo una pregunta no respondida si la colaboración permanente entre universidad-sector productivo podría eventualmente devenir en una orientación exclusiva a las necesidades del mercado. Esto implicaría reflexionar si las prácticas de fomento derivarían o no en una pérdida de autonomía universitaria, y cuál pasaría a ser en este escenario el lugar del conocimiento por el conocimiento mismo.

Lo expuesto evidencia que los marcos institucionales tienen la capacidad para impulsar o limitar el interés de las partes por involucrarse y trabajar conjuntamente. Asimismo, la trayectoria

histórica de Argentina invita a seguir reflexionando si las políticas de vinculación logran efectivamente recuperar los intereses de las partes involucradas, y si las instituciones que conforman el ecosistema regional trabajan en hacer compatibles sus propios sistemas con los de otras instituciones. En tanto se persigan colaboraciones entre sistemas cuyas lógicas no convergen o resultan contradictorias, seguirá siendo un desafío complejo la vinculación intersectorial. A la fecha, el éxito de una vinculación depende en gran medida de la voluntad y perseverancia individual por lo que tanto la universidad como el sector productivo deben continuar trabajando en el desarrollo de una cultura de vinculación y transferencia. Se requieren acciones sostenidas, intereses explícitos y transparentes y políticas percibidas por la comunidad como legítimas y deseadas. En esta línea, resulta esencial acompañar los proyectos con lecturas transversales de las implicancias que tiene la iniciativa para todas las partes interesadas.

1.2. La «Tercera Misión»: Transferencia universitaria

Las ambigüedades que impactan negativamente en el logro de los objetivos de vinculación, frecuentemente emergen en el interior de las instituciones, mucho antes de llegar a una instancia de negociación. En esta sección se reflexiona sobre dos cuestionamientos que permiten pensar críticamente qué se entiende por “transferir conocimientos y tecnologías”: el primero refiere a la dinámica actual de la transferencia y el segundo al tipo de conocimiento que los sistemas contemplan. Arribar a consensos en este sentido permitiría lograr acuerdos sobre lo que se espera de las instituciones.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR TRANSFERENCIA?

La transferencia, teórica y empíricamente, es entendida como un proceso en el cual intervienen dos partes: una que detenta un conocimiento o tecnología y otra que lo recibe. Desde esta óptica, se describe el proceso de manera unidireccional lo cual implícitamente refleja posiciones de poder y eventualmente jerarquías respecto al tema en cuestión. Esto se corresponde con el histórico rol que se ha atribuido a universidades y centros de investigación como productores del conocimiento.

Sin embargo, aun cuando la dinámica mencionada sea coherente con otros contextos sociohistóricos, en la sociedad del conocimiento la producción de saberes se descentraliza progresivamente y su acceso se democratiza. Hoy por hoy, transferir no solo implica la existencia de una tecnología y un puerto al cual ésta debe llegar, sino que para afirmar que ha existido una transferencia, la tecnología debe haber sido apropiada por el destinatario. Esto se corresponde con la propia definición de conocimiento, entendido como la combinación de experiencia, contexto, interpretación y reflexión (Davenport et al., 1998). Por ello, la apropiación requiere acercamiento, comunicación y comprensión bilateral de las necesidades y limitaciones. Este proceso experiencial frecuentemente requiere adaptaciones específicas, para las cuales el trabajo colaborativo es fundamental. Lo expuesto permite afirmar que las prácticas de transferencia son bidireccionales y que están atravesadas por complejos procesos de co-construcción y aprendizaje compartido. Consecuentemente, debe asumirse que en la actualidad la universidad se constituye simultáneamente como emisora y receptora de conocimientos (Siegel et al., 2003), siendo ambas funciones indispensables para construir vínculos con el entorno, y que resulta cuestionable seguir hablando de “transferencia” como tal.

¿QUÉ TIPO DE CONOCIMIENTO SE ASOCIA A LA TRANSFERENCIA?

Al estudiar prácticas de transferencia, los casos de estudio refieren principal y casi exclusivamente a actividades en las que intervienen conocimientos provenientes de las ciencias duras. En otras palabras, los objetivos y parámetros de evaluación generalmente son diseñados contemplando la exclusiva realidad de un tipo específico de conocimiento. En este sentido, resulta incongruente la universalidad con que se habla de la «tercera misión» universitaria y el acotado tipo de conocimientos que se procura transferir. Esto también queda evidenciado en las evaluaciones institucionales realizadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) de Argentina, en las cuales se identifica que existen diferencias significativas en las prácticas de investigación y transferencia, según cuál sea la unidad académica considerada.

De lo expuesto se desprende que aun cuando las misiones de docencia e investigación son implementadas de diversas maneras en cada unidad académica, la «tercera misión» ha sido definida e interpretada históricamente de un modo que no da lugar a la transferencia de saberes de cualquier disciplina. Y en este sentido, la diversidad disciplinar y las múltiples formas de conocimiento que se pueden generar exigen analizar si las prácticas de transferencia pueden o no ser evaluadas bajo los mismos esquemas de acreditación.

Las ambigüedades y cuestionamientos no resueltos repercuten negativamente hacia dentro y fuera de la universidad. Internamente, la desconfianza por la escasa claridad se traduce en desinformación y desinterés por parte de la comunidad universitaria. Externamente, son contadas las veces que los sectores productivos acuden a la academia en busca de soluciones basadas en el conocimiento.

1.3. Una alternativa a las incompatibilidades de la «Tercera Misión»: La intermediación de confianza como «Cuarta Misión» universitaria

Amén de las dificultades que representa lograr vínculos sólidos entre la academia y el sector productivo, existe un elemento que se ha sostenido a lo largo del tiempo y que eventualmente podría representar un punto de partida para diseñar propuestas de vinculación. Se trata del valor social percibido y aceptado que la universidad posee en el entorno. Este apartado explora la denominada «cuarta misión» universitaria, propuesta teórica que eventualmente podría contribuir a reducir algunas de las ambigüedades mencionadas en la sección previa.

Como suele ocurrir con las teorizaciones en el campo de la administración, un mismo concepto se utiliza con múltiples acepciones, o bien se emplean diversas definiciones para describir un mismo fenómeno. Si bien esto ocurre con la «cuarta misión» de la universidad, se recupera aquí la definición propuesta por Striukova y Rayna (2015). Los autores emplearon el término intermediaria de confianza (“trusted intermediary”) o centro de innovación abierta (“open innovation hub”), para describir lo que ellos identificaron como una nueva función de la universidad. Ésta se adiciona a las funciones ya existentes -enseñanza, investigación, transferencia-, y centralmente implica constituirse como la mesa de debate que reúne a sectores, actores e intereses. Así, la universidad vincula, teje puentes y crea espacios de innovación, sin cargar por ello con la responsabilidad de financiarlo, patentarlo o desarrollarlo. Bajo esta lógica, se presume que el conocimiento es construido en los procesos de colaboración y se difunde como consecuencia del intercambio, desdibujando la figura de emisor-receptor. Lo esencial de este enfoque es que además de reconocer el capital físico, intelectual y social (Bourdieu, 2008) de las universidades, se enfatiza la capacidad que posee la academia para crear espacios de confianza y legitimidad a partir de los capitales disponibles. Siguiendo a Suchman (1995), se entiende por legitimidad a la valoración

positiva generalizada que hacen las personas sobre las acciones de una entidad, a las cuales perciben como adecuadas y deseables.

Si bien podría considerarse que la cuarta misión es una extensión de la tercera, identificarla de manera independiente permite analizarla desde un marco que contemple otros parámetros y requerimientos. Del mismo modo, un docente investigador podría percibir que lo compartido en espacios de docencia es una extensión de sus trayectorias en investigación. Sin embargo, poder observar cada función de manera independiente no las hace contrapuestas sino que permite mejorar la selección de criterios para su análisis y evaluación. Y en este sentido, así como una persona puede cumplir funciones de docencia y de investigación, una oficina puede también desempeñar funciones de la tercera y cuarta misión.

Este trabajo considera que distinguir la vinculación y la transferencia mediante la clara diferenciación entre «tercera misión» y «cuarta misión» podría contribuir a sortear algunos de los problemas mencionados. Vincular y transferir son sin duda conceptos complementarios pero diferentes entre sí; distinguir de manera discriminada qué prácticas remiten a cada una de las misiones, incrementaría la posibilidad de desarrollar criterios afines. A modo de ejemplo, dentro de la comunidad académica quienes no identifican sus actividades alineadas a la «tercera misión» (transferir) podrían eventualmente encontrar oportunidades de acción en el marco de la «cuarta misión» (intermediación de confianza). Desde la perspectiva del sector productivo, esclarecer la «cuarta misión» podría eventualmente contribuir a que los empresarios consideren acudir a la universidad como asesora e intermediaria de confianza, incluso sin estar en búsqueda de una transferencia.

Correlato de la «Cuarta Misión» con otros marcos teóricos

Múltiples literaturas reconocen la importancia sistémica de contar con actores cuya función sea exclusivamente mediar. Entre ellas se identifican la de innovación abierta (IA) y la de estructuras de interfaz u organizaciones intermediarias. Esta subsección tiene por finalidad contribuir a la comprensión de la «cuarta misión» universitaria, identificando oportunidades de alineamiento teórico que podrían ser utilizados para su desarrollo, análisis e implementación. Desde una perspectiva sistémica, la función de enlace resulta central para comprender las dinámicas de intercambio.

Innovación abierta. Chesbrough et al. (2006) definieron a la IA como el proceso mediante el cual se generan ingresos y egresos intencionados de conocimiento, con el objetivo de acelerar la innovación, beneficiar a todas las partes interesadas (lógicas ganar-ganar) y crear valor. El principal supuesto sobre el que se sostiene la IA es que el conocimiento existente en un ecosistema no reside exclusivamente en los individuos, sino que depende de la interacción entre los miembros y de su motivación para participar del intercambio (Secundo et al., 2018). Consecuentemente, las prácticas de IA implican necesariamente la construcción de confianza y el sostenido trabajo colaborativo, supuestos que se corresponden con la intermediación de confianza atribuida a la universidad en el marco de la «cuarta misión».

Organizaciones intermediarias. Se trata de organizaciones que forman parte de sistemas de mayor magnitud y en ellos desempeñan múltiples funciones. Las OI son entendidas como generadoras de espacios de intercambio en los cuales convergen intereses y recursos de dos o más actores. Para hacerlo, proporcionan información sobre colaboraciones potenciales, median en las transacciones cuando es necesario, facilitan la comprensión entre las partes y contribuyen a la identificación de necesidades (Howells, 2006). Ho y Yoon (2021) identificaron que la intermediación se relaciona con tres procesos continuos -aprendizaje, alineación, articulación-, para cada uno de los

cuales las OI asumen funciones específicas. Una de estas funciones es la de otorgar legitimidad (Ho y Yoon, 2021). Para ejemplificar: dos organizaciones que no se conocen o no han trabajado previamente juntas convergen en el espacio creado por una OI ya que ambas, en mayor o menor medida, otorgan legitimidad a la convocante y, por su medio, a la otra organización convocada. Al mediar la OI, los participantes reducen potenciales prejuicios y desconfianza mutua; el espacio creado es un espacio seguro. Siguiendo a Howells (2006), la intermediación -tanto su análisis como ejecución- implica una profunda comprensión de los roles, intereses y objetivos de las partes interactuantes y de las dinámicas requeridas para crear un entorno apto para el intercambio.

Ambas literaturas presentan una clara alineación con la «cuarta misión», evidenciando la necesidad de abordarla de manera independiente por la magnitud y el alcance de los análisis que de ella pueden hacerse. Asimismo, la existencia de marcos conceptuales cuyas trayectorias son reconocidas y robustas, podría contribuir a comprender el rol que se espera que asuma la universidad y los modos en que puede lograr vínculos sólidos con el sector productivo.

2. Los mecanismos de implementación de las políticas: Las incubadoras de empresas (Segundo elemento analítico)

Las incubadoras de empresas de base universitaria constituyen un concreto ejemplo de lo que ocurre cuando se incentivan políticas de fomento a la vinculación sin antes analizar críticamente lo que de ellas se espera. Para abordar el caso específico de estas organizaciones, es necesario comenzar por comprender el fenómeno de la incubación. Esta sección se organiza de lo general a lo particular, estructurada de la siguiente manera: incubadoras de empresas, UBIs, y finalmente UBIs argentinas.

2.1. Las incubadoras de empresas

Las incubadoras de empresas son organizaciones de apoyo al desarrollo empresarial que, mediante la oferta de diversos servicios, colaboran con la transformación de ideas en emprendimientos que aportan socio-económicamente a la comunidad (Molas–Gallart et al., 2002). El ser consideradas actores claves para el impulso de los ecosistemas regionales las volvió significativamente populares. Sus servicios permiten a las empresas nacientes valerse de conocimientos y recursos de los que carecen; desde conocimientos técnicos empresariales hasta servicios de intermediación (Etzkowitz et al., 2005). Su versatilidad y la amplitud de servicios que pueden ofrecer dan cuenta del alcance indefinido que las caracteriza. Esto ha llevado a múltiples cuestionamientos sobre el rol y las funciones que les son atribuidas (Mian et al., 2016), deviniendo en la inexistencia de una literatura de incubación unificada. La clasificación de incubadoras según el perfil de proyecto incubado -tecnológico, social, y otros- o según el entorno en el que es creada -universitaria, privada, mixta, y otros-, constituyen algunos de los principales intentos por abordar la diversidad.

A pesar de las diferencias existentes, desde una perspectiva histórica la literatura identifica tres generaciones de incubadoras que difieren entre sí por las funciones a las que han otorgado mayor atención (Shih y Aaboen, 2019). Las primeras incubadoras se enfocaron en la creación de empleo y en facilitar la infraestructura que los emprendimientos no podían costear (esencialmente oficinas). Luego, la atención se orientó a la creación de redes y a ofrecer servicios de apoyo que suplieran necesidades básicas de los incubados. Posteriormente, una tercera generación se caracterizó por abordar servicios más complejos de asesoría, como protección de propiedad intelectual y desarrollo de marca (Shih & Aaboen, 2019). Esto evidencia dos realidades subyacentes: por un lado, la evolución de los servicios de incubación se corresponde con los cambios en las dinámicas y

demandas de los ecosistemas; por el otro, los requerimientos del contexto son traducidos mediante demandas institucionales.

Por último, la dinámica financiera de estas organizaciones influye en la forma de vincularse con el entorno. En la mayoría de los casos, los proyectos incubados no pagan por los servicios ofrecidos, o lo hacen parcialmente. En consecuencia, para afrontar los gastos de gestión y ofrecer servicio, la incubadora depende de stakeholders dispuestos a invertir en ella. Generalmente, a cambio del financiamiento la auspiciante obtiene algún tipo de beneficios, los cuales pueden ir desde participación económica en el rendimiento de los emprendimientos hasta soluciones específicas para problemas o desafíos del stakeholder en cuestión. Aun cuando estos acuerdos puedan asumir múltiples formas, resulta necesario identificar concretamente qué objetivo persigue cada parte y cuáles son sus expectativas sobre el intercambio.

2.2. Las incubadoras de empresas universitarias

La UBI se distingue del resto de las incubadoras por depender o estar asociada a una universidad. Sus inicios suelen asociarse a la emergencia de la universidad emprendedora, entendida como aquella dispuesta a orientar su enseñanza e investigaciones hacia la búsqueda de soluciones para problemas sociales, económicos o políticos del entorno (Clark, 2001). Bajo este paradigma, las UBIs han sido históricamente entendidas como organismos de transferencia en los cuales confluyen las necesidades y demandas de la sociedad con las habilidades, saberes y recursos que dispone la universidad. Para muchos autores el rico stock de capital físico, social y cultural de una UBI, así como la disponibilidad de investigadores expertos, tienen el potencial de incrementar el éxito en innovación de los proyectos que incuban (Soetanto y van Geenhuizen, 2015). En este sentido, las UBIs se han consolidado históricamente como un mecanismo de implementación de la «tercera misión» universitaria: un espacio de transferencia de conocimientos y tecnología. Por este motivo, estos organismos se han centrado en responder prioritariamente a las demandas de proyectos de base tecnológica, es decir, aquellos que solicitan incubación por poseer algún grado de riesgo y que requieren significativos volúmenes de financiamiento, mentoría de gestión o bien ampliar la red necesaria para un proyecto complejo.

Sin embargo, existen otros tipos de conocimiento potencialmente transferibles y necesarios para el desarrollo regional que en principio no estarían alineados con las demandas previamente mencionadas. Esto ha llevado a que otras incubadoras opten por asumir perfiles más generalistas o bien orientados a proyectos específicos no tecnológicos. La multiplicidad de funciones y particularidades contextuales, devienen en mensajes difusos sobre lo que puede y debe hacer una UBI, lo cual genera incertidumbre. En este sentido, Wann et al. (2017) afirma que aún es necesario definir con mayor claridad los objetivos perseguidos por las incubadoras para así diseñar herramientas de gestión más asertivas y útiles para la organización y sus stakeholders.

Se enfatizan estas particularidades de la incubación dado que es frecuente observar cómo se importan modelos y políticas implementadas en otros países, sin previamente atender a las particularidades contextuales. Posiblemente las lógicas en el uso de los recursos de una incubadora asociada a una universidad privada, diferirá de las lógicas presentes en una universidad pública -como es el caso de la participación económica en las ganancias de los emprendimientos-. Del mismo modo, así como en algunos entornos puede resultar lógico que los trabajos de investigación devengan en productos comercializables, en otros podrá ser percibido como una pérdida de autonomía universitaria, al poner la educación al servicio del mercado.

2.3. Las UBIs en Argentina

El fenómeno de las incubadoras universitarias en Argentina emergió con fuerza hacia fines de los '90. En el marco de un trabajo de tesis doctoral, se realizó un relevamiento preliminar que indagó sobre la existencia de UBIs en universidades nacionales (UUNN) argentinas. Fueron relevadas 36 de las 56 UUNN existentes, y se identificó que en el 86% de ellas existe o existió al menos un programa o propuesta de incubación. En el relevamiento fueron incluidas incubadoras y propuestas similares como clubes de emprendedores, programas de emprendedorismo, centros de innovación, parques tecnológicos, y propuestas impulsadas por secretarías de extensión o vinculación. Esta decisión se tomó atendiendo a que dichas iniciativas reflejan el interés de las universidades por encontrar mecanismos mediante los cuales impulsar proyectos de la comunidad universitaria y tejer puentes con otros actores del sector productivo.

Al considerar exclusivamente aquellos casos en que existía una incubadora como tal, se identificaron algunos patrones que se corresponden con las problematizaciones mencionadas a lo largo del trabajo. Se destacan los siguientes:

- Existen múltiples perfiles de incubación en la región. Incubadoras tecnológicas, sociales y de economía solidaria; algunas pertenecen a la universidad y otras a facultades específicas; algunas son exclusivamente de gestión universitaria y otras de gestión mixta -asociadas al sector público-.
- En algunos casos las propuestas de incubación están fuertemente institucionalizadas y poseen una antigüedad de entre 5-10 años; en otros casos, su naturaleza es más bien cortoplacista, sujeta a las gestiones de turno y dependientes de iniciativas individuales.
- La oferta de servicios es única para cada caso. A veces es exclusiva para proyectos incubados y en otros casos se destina a la comunidad en general.
- La mayor parte de las propuestas no cuenta con sistemas de seguimiento y evaluación de impacto de los servicios ofrecidos. Las prácticas de mejora continua se identifican principalmente en universidades donde los programas de incubación están institucionalizados.

El proceso de relevamiento no sólo dio cuenta de la diversidad existente en el escenario regional, sino que también evidenció la fragilidad con que estas organizaciones se intentan posicionar en sus comunidades. Así como existen incubadoras con páginas web, centros físicos de contacto y cuentas en redes sociales, existen otras que sólo pueden ser identificadas por notas periodísticas. Sin embargo, incluso aquellas que constantemente comparten información, no tienen garantizado un claro rol percibido. Para ejemplificar, se indagó en la percepción social que posee la comunidad de la Universidad Nacional de Córdoba sobre la Incubadora de Empresas de dicha institución y se observó que muchas personas desconocen su existencia y su función, aun tratándose de una incubadora con más de diez años de trabajo sostenido.

La ambigüedad institucional se evidencia de diversas maneras, desde funciones y objetivos poco claros hasta en la dificultad para consolidar una imagen sólida en el ecosistema. El hecho de que sea acotada la legitimidad percibida, afecta tanto a tomadores de decisiones internos como externos e impacta en la implementación de las políticas. A continuación se expone un ejemplo que da cuenta de cómo funciona dicho proceso. Para un incubado estar alojado en una incubadora legitimada socialmente proporciona un marco de profesionalismo y credibilidad que no sólo otorga confianza en el proyecto sino que también transmite una imagen sólida a la comunidad y a potenciales inversores (Voisey et al., 2006). Para la incubadora esto podría implicar que, a mayor

legitimidad social, mayor sea la cantidad y calidad de proyectos postulados, inversores interesados y asociaciones estratégicas logradas.

Al analizar estos comportamientos en el largo plazo, puede observarse cómo estas iniciativas que cumplen parcialmente con sus objetivos o bien que persiguen objetivos ambiguos, terminan siendo desplazadas por otras iniciativas más robustas. Tal es el caso de la creación de incubadoras privadas, cuyos objetivos se asemejan a los de las UBIs argentinas. Independientemente de las diferencias en términos de capitales disponibles, las privadas se distinguen por no poseer las limitaciones institucionales y eventualmente ideológicas que atraviesan las lógicas de una incubadora universitaria pública. Es posible que al existir menor ambigüedad en los objetivos que persiguen estas incubadoras privadas, el proceso de construcción de legitimidad sea menos complejo. Así, las incubadoras privadas terminan siendo la mejor opción para muchos proyectos científicos riesgosos o complejos. Al responder a las principales demandas de estos proyectos (asesoría, posicionamiento, financiamiento), su valoración en el ecosistema compite y eventualmente supera a la de las UBIs.

Por lo expuesto, se arriba a algunas conclusiones. Primero, el rol de la UBI argentina como mecanismo de implementación de la «tercera misión» requiere ser reconsiderado. Posiblemente, dichas incubadoras logran cumplir con otros objetivos en el seno de sus comunidades académicas, que exceden a la transferencia de conocimiento codificado (patentes, licencias, métodos, técnicas). Segundo, las funciones inicialmente atribuidas a las UBIs, en Argentina suelen ser ejecutadas por otras organizaciones. En este sentido, es necesario reflexionar sobre cómo se construye legitimidad cuando se destinan recursos a políticas que no pueden ser concretamente evaluadas por no contar con claros objetivos. Por último, sería oportuno considerar si el modo en que funcionan las incubadoras universitarias no es un claro ejemplo de iniciativas que responden más adecuadamente a la «cuarta misión» que a la tercera. Esto implicaría no evaluarlas como mecanismos de transferencia sino como organizaciones intermediarias.

3. Los sistemas de evaluación de las incubadoras (Tercer elemento analítico)

En esta sección se analizan brevemente los indicadores de evaluación actualmente empleados para evaluar incubadoras, tanto a nivel regional como internacional. Contemplar este elemento resulta relevante dado que, así como pueden contribuir a fortalecer las vinculaciones entre academia y sector productivo, su deficiente desarrollo e implementación puede repercutir negativamente en dicho proceso.

El valor de los indicadores generalmente se asocia a que ofrecen información pasada y presente sobre el comportamiento y las capacidades de una organización. Los datos obtenidos resultan útiles para proyectar desempeños futuros y acompañar procesos de mejora. Adicionalmente, este trabajo considera que para organizaciones que dependen en gran medida de sus stakeholders - como es el caso de las incubadoras-, existe un segundo motivo para analizar críticamente la información que dichos indicadores utilizan y generan: catapultan o anclan la legitimidad institucional. La imagen y opinión que los actores de un ecosistema construyen respecto a las capacidades de una incubadora están íntimamente relacionadas a la evidencia que éstas puedan compartir sobre el ejercicio de sus funciones.

Con el objetivo de ejemplificar lo mencionado, la Tabla 1 resume algunos de los indicadores utilizados por organismos públicos para evaluar incubadoras locales. Los mismos se corresponden en mayor o menor medida con los que la literatura ha sistematizado como los indicadores más frecuentemente empleados. Puede verse, por ejemplo, las revisiones realizadas por Torun et al. (2018) y por Rathore y Agrawal (2021).

Tabla 1. Indicadores empleados para la evaluación de incubadoras y sus programas de incubación.

Indicador	Descripción
Emprendimientos graduados	Cantidad de emprendimientos que finalizan el programa de incubación
Emprendimientos sobrevivientes	Porcentaje de emprendimientos graduados que continúan funcionando luego de finalizada la incubación
Emprendimientos invertidos	Porcentaje de emprendimientos graduados que recibieron inversión
Emprendimientos globales	Porcentaje de emprendimientos graduados que exportan o realizan ventas en otros países
Servicios ofrecidos	Cantidad de servicios ofrecidos
Acceso a Programa de financiamiento	Porcentaje de emprendimientos incubados que postularon a programas de financiación pública
Alianzas estratégicas	Cantidad de alianzas que proveen beneficios de algún tipo al programa de incubación.
Capacitación del Programa de Incubación	Cantidad de horas de capacitación brindada a los incubados
Asistencia a capacitaciones	Cantidad de personas que asistieron al menos al 80% de las capacitaciones
Horas de mentoreo	Cantidad de horas dedicadas al mentoreo por proyecto
Emprendimientos postulados	Cantidad de postulaciones recibidas
Emprendimientos seleccionados	Cantidad de emprendimientos seleccionados
Emprendimientos en incubación	Cantidad de emprendimientos que se encuentran incubados actualmente
Emprendimientos desertores	Porcentaje de emprendimientos que abandonaron el Programa de Incubación
Patentes presentadas	Porcentaje de patentes presentadas por los emprendimientos incubados
Servicios post incubación	Cantidad de servicios ofrecidos a los emprendimientos graduados
Perfeccionamiento a colaboradores internos	Cantidad de capacitaciones a colaboradores internos
Convocatorias realizadas	Cantidad de convocatorias realizadas

Fuente. Elaboración propia en base a Programas de Gobierno de apoyo a Incubadoras locales.

Al observar específicamente el caso de las incubadoras universitarias, y en base a lo expuesto a lo largo del artículo, los indicadores utilizados presentan múltiples falencias. Entre ellas se destacan: primero, la multiplicidad de objetivos atribuidos a las UBIs en distintos entornos dificulta asumir

que un único conjunto de indicadores sean igualmente útiles; segundo, se evalúa la transferencia de conocimiento, aún sin tener claridad si efectivamente lo que se hace es transferir conocimientos o vincular instituciones; tercero, los indicadores existentes priorizan la evaluación de conocimiento codificado, sin contemplar otras formas de conocimiento que puedan ser transferidas; cuarto, se incluyen como indicadores de desempeño variables que no se encuentran completamente bajo la responsabilidad y capacidad de acción de la incubadora. A modo de ejemplo, una incubadora puede facilitar recursos que incrementen la probabilidad de supervivencia de un emprendimiento, pero simultáneamente existirán otros factores externos -económicos, de motivación- que incidirán sobre la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

La existencia de marcos comunes de evaluación es necesaria y útil dado que ofrece información estructurada que permite la comparación del conjunto. Sin embargo, el modo en que las evaluaciones son actualmente diseñadas responde exclusivamente a las lógicas de un tipo específico de incubadora: la privada y tecnológica.

Si bien estos cuestionamientos alcanzan a toda propuesta que pretenda evaluar y rankear incubadoras, este trabajo sostiene que su análisis es aún más necesario y complejo para las incubadoras de base universitaria. Las UBIs representan un punto valioso de intercambio entre la academia y el sector productivo, con el potencial de mejorar la comprensión entre sistemas y estimular el trabajo colaborativo. Sin embargo, a la fecha estas organizaciones ven atada la institucionalización de su legitimidad en los ecosistemas, a criterios de evaluación que les son ajenos.

4. Reflexiones finales

El objetivo de este trabajo ha sido reflexionar sobre algunas de las aristas que entran en juego al implementar políticas de vinculación academia-sector productivo. Los modelos teóricos insisten en los beneficios y oportunidades derivados del trabajo intersectorial, pero evidentemente existen barreras sobre las cuales debe trabajarse, ya que la realidad dista de los sólidos vínculos esperados. Para el sector productivo, aún es un interrogante cuándo acudir a la universidad y con qué objetivo. Por su parte, la academia aún no identifica con claridad cómo poner sus capitales a disposición de otros actores del ecosistema. Este artículo sostiene que para ejecutar y hacer efectivas las políticas propuestas es esencial comprender las barreras del intercambio, las necesidades e intereses de las partes y definir con claridad los objetivos perseguidos.

El eje del análisis aquí conducido contempló tres elementos analíticos asociados a la vinculación, aplicados al caso particular de las incubadoras de empresas universitarias. Se analizó: a) el objetivo perseguido por la «tercera misión» universitaria; b) el rol atribuido a las UBIs, en el marco de esta misión, y c) los mecanismos de evaluación, empleados para comunicar y construir la legitimidad de dichas incubadoras.

Sobre la «tercera misión» y los objetivos que persigue, emergieron centralmente tres líneas de reflexión. En primer lugar, los marcos regulatorios contribuyen a la vinculación, en tanto releven apropiadamente los intereses de las partes y existan instituciones comprometidas a alinear sus individualidades a los marcos colectivos propuestos. En segundo lugar, si bien la «tercera misión» es un concepto que ha sido paraguas de múltiples iniciativas, la evidencia sugiere que es un término ambiguo para el escenario regional actual. Las lógicas tradicionales de transferencia del conocimiento y los mecanismos de institucionalización y acreditación resultan obsoletos si se los contrasta con los objetivos de vinculación y transferencia. Asimismo, aun existen disciplinas que quedan excluidas de la transferencia como ha sido históricamente definida, por generar otro tipo de conocimientos. En tercer lugar, se reflexiona sobre una propuesta teórica y metodológica alternativa que responde a las

falencias mencionadas previamente y cuya esencia implica distinguir la vinculación de la transferencia. Allí, se hace una presentación inicial de los fundamentos de la «cuarta misión» universitaria, enfatizando la existencia de marcos teóricos que se corresponden más adecuadamente con las prácticas universitarias observables en la realidad. Este elemento analítico invita a los tomadores de decisiones a reflexionar sobre cómo conceptualizar y definir los objetivos concretos que perseguirá una política. La acotada comprensión limita los espacios de participación y compromiso que puedan crearse. En el caso de las UBIs, el acotado entendimiento de la «tercera misión» repele la participación de algunos actores de la comunidad y dificulta su institucionalización.

Sobre el rol atribuido a las UBIs. Contrastar el rol teórico y el empírico que se les ha atribuido dio cuenta de la necesidad de asignar funciones claras a las herramientas de implementación de las políticas. Esto podría potencialmente incrementar la probabilidad de éxito, no solo por promover un uso más adecuado de los recursos, sino también por su capacidad para disminuir la ambigüedad de su naturaleza. La ausencia de certezas suele traducirse en comunicaciones ambiguas -interna y externamente- y esto, con el paso del tiempo, deviene en una pérdida de legitimidad institucional. Para las UBIs argentinas, esto se observa en la aparición de incubadoras privadas con la capacidad de dar respuesta a las necesidades de la comunidad académica y del sector productivo.

Sobre los mecanismos de evaluación. Este tercer elemento analítico generalmente recibe escasa atención, pero a criterio de este trabajo es de valor esencial y debe ser analizado. La vinculación intersectorial requiere de organismos intermediarios que establezcan puentes y acompañen a la definición de consensos. Dado su valioso rol, se vuelve necesario acordar parámetros de seguimiento y evaluación que reflejen adecuadamente los logros y capacidades de la intermediaria. Esta información es crucial tanto para los procesos de gestión como para transmitir a los múltiples actores la credibilidad de la iniciativa de vinculación.

Para concluir, la principal limitación de este trabajo es que las reflexiones realizadas derivan en presunciones que aún deben constatar empíricamente. Sin embargo, de ellas se desprenden potenciales líneas de estudio, relacionadas centralmente a la influencia y relevancia de la legitimidad institucional en los procesos de vinculación intersectorial. Los vínculos entre academia y sector productivo son un tema que aún exige mayor análisis. Se espera que este trabajo contribuya a resignificar algunas de las complejidades que los atraviesan y repensar las políticas de fomento, desde su diseño hasta su implementación.

Referencias bibliográficas

- Bourdieu, P. (2008). *Homo academicus*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Chesbrough, H., y Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R and D Management*, 36(3), 229–236. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>
- Clark, B. (2001). Places of Inquiry: Research and Advanced Education in Modern Universities. *Comparative Social Research*, 19, 215–218. Recuperado de [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0195-6310\(00\)80025-3/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0195-6310(00)80025-3/full/html)
- Davenport, T. H., De Long, D. W., y Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge. Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43 – 57.
- Etzkowitz, H., de Mello, J. M. C., y Almeida, M. (2005). Towards “meta-innovation” in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. *Research Policy*, 34(4), 411–424. Recuperado: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873330500034X>

- Gómez J. (2020). Beneficios hacia los investigadores y grupos de I+D. En C. González, E. Velasco, J. Gómez y M. González. (1ra Ed.), *Beneficios de la Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica y su historia a 30 años de su sanción* (pp. 65-92). Buenos Aires, Argentina: Foro CyTP.
- Ho, J. y Yoon, S. (2021). Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship: The case of social innovation system in South Korea. *Technological Forecasting and Social Change*, 175. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521007551?via%3Dihub>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715–728. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2006.03.005>
- Mian, S., Lamine, W., y Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50–51, 1–12. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2016.02.005>
- Molas–Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A., y Duran, X. (2002). *Measuring third stream activities*. SPRU. University of Sussex. England. Recuperado de: https://www.academia.edu/532097/Measuring_third_stream_activities
- Rathore, R., y Agrawal, R. (2021). Performance indicators for technology business incubators in Indian higher educational institutes. *Management Research Review*, 44(11), 1499-1520. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2019-0515>
- República Argentina. (1990). Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica N° 23.877. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/277/norma.htm>
- Sábato, Jorge (1979). *Ensayos en campera*. Buenos Aires, Argentina: Juárez.
- Secundo, G., Toma, A., Schiuma, G., y Passiante, G. (2018). Knowledge transfer in open innovation. *Business Process Management Journal*, 25 (1), 144-163. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-06-2017-0173/full/html>
- Shih, T., y Aaboen, L. (2019). The network mediation of an incubator: How does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks?. *Industrial Marketing Management*, 80, 126-138. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2017.12.002>
- Siegel, D., Westhead, P. y Wright, M. (2003). Assessing the impact of university science parks on research productivity: exploratory firm level evidence from the UK. *International Journal of Industrial Organization*, 21(9), 1357-1369. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167718703000869>
- Soetanto, D., y van Geenhuizen, M. (2015). Getting the right balance: university networks' influence on spin-offs' attraction of funding for innovation. *Technovation*, 36–37, 26–38. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497214001576>
- Striukova, L., y Rayna, T. (2015). University-industry knowledge exchange: An exploratory study of Open Innovation in UK universities. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 471–492. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-10-2013-0098/full/html>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

- Torun, M., Peconick, L., Sobreiro, V., Kimura, H., y Pique, J. (2018). Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies*, 2(3), 91-100. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.002>
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., y Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000610680307/full/html>
- Wann, J. W., Lu, T. J., Lozada, I., y Cangahuala, G. (2017). University-based incubators' performance evaluation: a benchmarking approach. *Benchmarking*, 24(1), 34-49. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2015-0018>

Sobre la autora.

Frida J. Negro-Hang es Becaria Doctoral SECYT UNC, estudiante del doctorado en Ciencias Económicas y de la Especialización en Gestión de Tecnologías Innovadoras en la Universidad Nacional de Córdoba, Licenciada en Administración. Profesora Adscripta de Psicología Organizacional y Principios de Administración, Universidad Nacional de Córdoba, Coordinadora del Programa científico emprendedor i-Teams Córdoba (2021), colaboradora externa del Centro Científico Tecnológico CONICET Córdoba (2022).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6520-5627>