0/F.3113 C 15a

PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

# ESTUDIO PARA LA CREACION DE UNA

# AGENCIA DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO DE TIERRA DEL FUEGO

## **INFORME FINAL**

Dieiciembre 2004



Presentado por el

Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (TOP)



# INDICE DEL DOCUMENTO

1.	Introd	lucción	Pag.	2
2.	Diagnóstico de la situación actual			4
	2.1	Obstáculos a superar		5
	2.2	Déficit de capacidad institucional existentes		6
3.	Objet	ivos y prioridades		11
4.	Opcio	ones de modelos organizativos		13
5.	Aspectos organizacionales			15
	5.1	Forma jurídica de la entidad		15
	5.2	Socios del proyecto		19
	5.3	Estructura y dotación del organismo		22
	5.4	Obtención y asignación de recursos financieros		26
	5.5	Formación de los equipos técnicos		28
6.	La A	gencia como Unidad de Vinculación Tecnológica		29
7.	Estrategia de desarrollo institucional			32
	7.1	Tecnologías a utilizar		32
	7.2	Desarrollo de beneficiarios		34
	7.3	Formulación y ejecución de proyectos		35
8.	Cons	sideraciones finales		35
Entre	evistas	realizadas		37
Anexo I		Unidades de Vinculación Tecnológica según jurisdic	ción	42
Anexo II		Cuestionario para consideración de opciones		51

# AGENCIA DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO DE TIERRA DEL FUEGO

#### **INFORME FINAL**

#### 1. Introducción

El presente documento constituye el Informe Final del Proyecto suscripto entre el Consejo Federal de Inversiones y el Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (TOP) para la realización de un estudio y una propuesta orientados a la creación de un organismo para la promoción de investigaciones sobre el desarrollo de la Provincia de Tierra del Fuego.

El documento no difiere mayormente del Informe de Avance presentado en su oportunidad, ya que aquél ya contenía una versión acabada del diagnóstico y las principales sugerencias requeridos en los términos de referencia del contrato de consultoría. Los agregados que contiene son 1) una explicitación de las ventajas que implicaría la constitución de una Fundación asociada a la Agencia propuesta, que le permitiera actuar como Unidad de Vinculación Tecnológica dentro del régimen previsto por la legislación a estos efectos; y 2) la respuesta, por parte de un calificado informante de la Provincia, a un cuestionario también enviado a las autoridades provinciales (incluido el señor Gobernador), que requiere su opinión sobre diversos aspectos de la propuesta efectuada en este informe final.

En el documento se esbozan las líneas básicas de un posible esquema para la organización de una entidad y un mecanismo operativo que permitan satisfacer necesidades de información, asistencia técnica y promoción que requiere la Provincia de Tierra del Fuego para impulsar un proceso sostenido de desarrollo. Se trata, estrictamente, de un documento técnico que surge de un estudio orientado a la acción, y no de un trabajo académico. Su objetivo es abrir una discusión en torno a posibles mecanismos dirigidos a atender las referidas necesidades, sugiriendo un esquema institucional que dé respuesta al desafío que entraña esta tarea.

El esquema aquí desarrollado parte del reconocimiento del carácter multidimensional de los problemas involucrados en la investigación orientada a la
promoción del desarrollo económico provincial, sobre todo en lo relativo a las
exportaciones no tradicionales. Esta misma característica no tradicional anticipa
la naturaleza de algunas de estas dificultades: falta de conocimiento sobre
fuentes productivas, sobre nichos de mercados externos potenciales, sobre
calidad de los productos, sobre el estado actual de algunos procesos
tecnológicos críticos, sobre los volúmenes y épocas de comercialización, sobre
las reglamentaciones en vigencia en los países de destino, o sobre las ventajas
comparativas de países competidores, para mencionar apenas algunos de los
múltiples aspectos que un productor, industrial o investigador debe conocer —y en
cierto modo, controlar- para poder iniciar, incrementar o colocar su producción en
el país o en mercados externos.

Para determinar los alcances del modelo institucional proyectado, así como sus características específicas, se llevó a cabo un estudio en diversos frentes, teniendo en cuenta la variedad de aspectos (por ejemplo, técnicos, jurídicos, productivos, comerciales, financieros, institucionales) que dicho modelo debía contemplar. En tal sentido, se examinaron antecedentes nacionales y extranjeros, especialmente los relacionados con instituciones de naturaleza similar a la proyectada; se efectuaron consultas con titulares de organismos públicos, cámaras empresarias, universidades, centros de investigación y otros actores, con el objeto de identificar y dimensionar las necesidades en esta materia; se analizaron las posibilidades jurídicas y las figuras institucionales más adecuadas; se delinearon los rasgos básicos de un posible modelo organizativo; y se estimaron los recursos que podría demandar la puesta en marcha de esta iniciativa. Por otra parte, se elaboró una encuesta que resume los principales contenidos de la propuesta de creación de una Agencia y solicita la opinión de calificados interlocutores, comenzando por el Gobernador de la Provincia. A través de las compulsas realizadas se fue configurando un posible esquema institucional y operativo cuya descripción constituye el objetivo central de este trabajo.

A los efectos del desarrollo del modelo propuesto, el documento se ha dividido en cuatro partes. La primera examina brevemente la situación de la provincia en materia de investigación para la promoción del desarrollo y los déficit de capacidad institucional que surgiera del estudio, concluyendo en la necesidad de encarar una acción sistemática que encuentre apoyo en un mecanismo organizativo idóneo. En la segunda parte, se definen los posibles objetivos y actividades de una entidad cuya creación podría significar un paso decisivo en la dirección de fortalecer la investigación para el desarrollo. La tercera parte describe los rasgos fundamentales de esa entidad: su forma jurídica, sus eventuales promotores, su organización interna, sus fuentes de recursos, su infraestructura y su personal. En la cuarta y última parte, se exponen algunas de las estrategias que la entidad desarrollaría en la articulación con su potencial "clientela" y otros actores de su contexto operativo. También se hace referencia al tipo de servicios a ofrecer y de tecnologías a emplear.

## 2. Diagnóstico de la situación actual

Tierra del Fuego no puede aspirar a sostener un proceso de desarrollo basado exclusivamente en su producción y exportaciones tradicionales. Tampoco la industria nacida al amparo de la sustitución de importaciones y la promoción industrial, y volcada exclusivamente a un mercado interno necesariamente limitado, puede proporcionar las bases para un definitivo despegue. Crecientemente, la provincia va ganando conciencia de que uno de los caminos más promisorios para colocar a la actividad productiva en niveles de producción y competitividad acordes con sus riquezas, potencial y condiciones del orden económico internacional actual, es promoviendo el conocimiento y su aplicación a los procesos de industrialización, creación de infraestructura y exportación de bienes de origen agropecuario, minero y forestal, así como a la actividad turística y el desarrollo de otros servicios. Todo ello, teniendo en cuenta su adecuación a las nuevas exigencias de los mercados de consumo externos.

Si bien es cierto que la reconversión productiva implícita en esta tarea es de magnitud considerable, de realización compleja y de duración prolongada, es mucho lo que puede hacerse ya por la identificación e inserción de la Patagonia

Austral en una economía globalizada, en la que para ser competitiva resulta fundamental que Tierra del Fuego, en su conjunto, asuma el desafío de incorporarse plenamente a este nuevo escenario donde prima la información y el conocimiento. El momento actual es sumamente propicio para que se produzca este despegue, dadas las apreciables ventajas que la provincia posee en términos de sus riquezas naturales, su biomasa y sus menores costos potenciales de producción.

#### 2.1 Obstáculos a superar

Pese a las condiciones favorables de la coyuntura actual, son muchas las dificultades a sortear para que la provincia consiga una más plena integración en los mercados internacionales. En primer lugar, es necesario obtener un conocimiento más profundo de los recursos naturales, la infraestructura y el capital humano con que cuenta, para poder orientar mejor la promoción y defensa de dichos recursos, así como el impulso a las actividades productivas. Para proporcionar algunos ejemplos, Tierra del Fuego no cuenta con información adecuada sobre sus recursos naturales potencialmente explotables, sea en el sector minero, en el de hidrocarburos, en el forestal o en el pesquero, para mencionar sólo algunos de los que presentan mayores oportunidades de desarrollo. En el sector de bosques, no se dispone de información actualizada para administrar el recurso ni de personal suficiente entrenado para la tarea. Tampoco cuenta con un programa de acciones sistemáticas para evitar daños ambientales en bosques (v.g., extracciones no autorizadas, abandono de residuos, incendios forestales, etc.). En el sector pesquero, son escasos o discontinuos los relevamientos de los recursos del mar, lo cual impide estimar el nivel de depredación o efectuar estudios o proyecciones sobre la riqueza ictícola de la región. Además, son notorios los problemas de la infraestructura portuaria, las limitaciones de la flota y la industrialización de la producción. El control de calidad es prácticamente inexistente.

El sistema de estadísticas provinciales es rudimentario, no está sistematizado y no sirve para apoyar la planificación y programación de acciones de desarrollo productivo. El sistema de formación universitaria ha evolucionado más en función de una oferta no siempre justificada, que de acuerdo con la demanda requerida para el incremento de la producción provincial o la inserción profesional efectiva de los graduados. El necesario nexo entre el perfil técnico de los egresados y las necesidades actuales y futuras de la provincia para una plena utilización de sus capacidades, es aún una tarea pendiente. Tierra del Fuego debe estar en condiciones de orientar la formación de sus escasos recursos humanos de manera de no frustrar dicha inserción profesional e incentivar su permanencia en el ámbito provincial.

A estos múltiples problemas debe agregarse su especificidad e importancia relativa, que aparecen cuando se desciende al nivel de subsectores de la actividad primaria e industrial. Cada tipo de producción presenta distintas limitaciones desde el punto de vista de sus posibilidades de abastecimiento de la demanda en el país o en mercados externos. Algunas tienen relación con la estrechez de dichos mercados; otras, con el grado de innovación o incorporación de nuevas tecnologías; en otros casos, se trata de restricciones derivadas de problemas de calidad, variedades o clima; de limitaciones de infraestructura o de falta de capital de riesgo para lograr las inversiones a escala requeridas.

Las consecuencias de esta heterogeneidad son especialmente visibles cuando se trata de diseñar un mecanismo institucional que ofrezca soluciones a algunos de estos problemas, ya que cuanto más diversos los aspectos a contemplar, mayores las exigencias técnicas, organizacionales y de recursos que resultan necesarias. En otras palabras, ninguna entidad podría ocuparse de todos los productos, ramas o problemas implicados en una efectiva labor de promoción del conocimiento puesto a disposición de una estrategia de desarrollo.

## 2.2 Déficit de capacidad institucional existentes

Son diversas las razones por las cuales Tierra del Fuego adolece de estos déficit. Una exploración preliminar permite detectar algunos de ellos:

 Débil orientación de la actividad científico-tecnológica (C&T) hacia el desarrollo económico y social de la provincia

Desde 1969, la Provincia de Tierra del Fuego tiene radicado, en la ciudad de Ushuaia, al CADIC (Centro Austral de Investigaciones Científicas), un importante organismo perteneciente al CONICET dedicado fundamentalmente a la labor de investigación básica en ciencias físicas y naturales, especialmente geología y antropología. Prácticamente no desarrolla investigación aplicada en ciencias humanísticas, como las que pueden aportar a las políticas de desarrollo la economía, la sociología o la ciencia política.

En cambio, existen en la provincia algunos programas de investigación sobre estos temas en unas pocas universidades que poseen establecimientos en su territorio, como la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, la Universidad Tecnológica Nacional y algunas instituciones terciarias. Ni el volumen ni la orientación de sus trabajos alcanzan a tener trascendencia suficiente como para nutrir las políticas públicas gubernamentales.

 Deficiente articulación y cooperación entre Estado, empresa y centros de I&D (investigación y desarrollo)

La provincia de Tierra del Fuego no es una excepción al típico hiato existente en los vínculos entre Estado / empresa privada; universidad / empresa o universidad / Estado. Las actuales corrientes en materia de reforma estatal señalan insistentemente la necesidad de que el Estado redefina su papel con respecto a sus relaciones con el desarrollo empresario privado, mediante emprendimientos conjuntos, la creación de incentivos, la emisión de señales que muestren su vocación por la generación de oportunidades productivas y el acceso a nuevos mercados.

No obstante, no se ha verificado hasta ahora una firme política en tal sentido. El actual gobierno está empeñado en establecer esta nueva orientación.

A su vez, la universidad y sus centros de investigación han tenido como destinatarios de su labor a las propias disciplinas y sus medios de difusión académicos, con escasos eslabonamientos con la actividad empresaria de la región. En una época en que el desarrollo tecnológico exige el fortalecimiento de mecanismos de vinculación tecnológica entre los sectores de la producción y los centros de generación de conocimientos C&T, sobre todo a la luz de la creciente apropiación privada de la tecnología, ninguno de los dos sectores se han mostrado dispuestos a concretar un número significativo de convenios que permitan el desarrollo y transferencia de nuevos conocimientos, lo cual contribuye a reforzar el aislamiento de la universidad y a reducir las perspectivas de modernización de los procesos productivos.

Por último, Universidad y Estado han constituido también compartimientos estancos, con muy poca colaboración recíproca y casi ninguna sinergia. El recelo mútuo, por razones politico-ideológicas, vigente durante largos años de desencuentro e inestabilidad institucional, generaron escasas oportunidades de vinculación, con negativas consecuencias para uno y otro tipo de instituciones. Es natural que la universidad se convierta en un lugar privilegiado para el futuro desarrollo de actividades de investigación, orientadas a iluminar aspectos sociales, políticos, demográficos y económicos, tan centralmente necesarios para la adopción de políticas estatales soportadas científicamente.

#### Empresariado altamente dependiente del Estado

Pocas provincias, como Tierra del Fuego, han debido recurrir de un modo tan extremo al establecimiento de regímenes aduaneros y fiscales especiales como instrumento de desarrollo económico. La Ley 19.640, promulgada en 1972, dio fuerte impulso al crecimiento industrial en la

provincia, ya que se favoreció, con regalías aduaneras y excepciones impositivas, los hechos, actividades u operaciones que se realizaran en Tierra del Fuego, tal como lo dispone la legislación nacional en la materia.

La instalación de industrias, entre otras cosas, contribuyó al poblamiento de la isla a través de una fuerte corriente inmigratoria. Sin embargo, la crisis de la industria electrónica y el menor desarrollo de otras actividades económicas, repercutió fuertemente sobre el perfil productivo de la provincia, circunstancia que hoy exige la diversificación de la actividad industrial, como la pesquera o forestal, y de servicios, como el turismo.

Pero cualesquiera hayan sido los efectos de esa legislación especial, es evidente que generó en el sector empresario una fuerte dependencia de los incentivos fiscales ofrecidos por el Estado, lo cual tendió a producir una cierta aversión al riesgo empresarial y a la asunción de responsabilidades de inversión en desarrollo de productos, procesos y mercados. Ello pudo haber influido en la escasa vinculación tecnológica entre el sector empresario y los núcleos de investigación y desarrollo que pudieron haberse constituido a partir de una demanda sostenida de los sectores productivos.

#### Reducida coordinación intra-estatal

Dentro del Estado provincial, existen muy pocas unidades que tengan competencia sobre el área de I&D, vista como actividad indispensable para dar soporte a una estrategia de desarrollo socioeconómico sostenible. Desde el punto de vista formal, existen responsabilidades asignadas, alternativamente, al Ministerio de Educación, al Ministerio de la Producción, al de Economía e, indirectamente, a la Secretaría de Relaciones Internacionales y Programas Especiales. Hasta ahora, no se habían producido esfuerzos conjuntos entre esas dependencias con vistas a complementar su respectivo accionar en este terreno, habida cuenta de que, de todas maneras, la actividad de I&D ejecutada ha sido por demás escasa.

Por esta misma razón, la cultura quasi-feudal, que caracteriza a las administraciones públicas en general –ya que no es un rasgo propiamente fueguino- debería dar paso a un nuevo tipo de cooperación intraestatal, que permita coordinar las acciones de las unidades con competencia en el área, evitando duplicaciones y superposiciones innecesarias. El modelo organizativo que se establezca deberá respetar este criterio como condición básica de supervivencia de una institución de promoción de la I&D, especialmente si se tiene en cuenta que la provincia no ha alcanzado aún un tamaño crítico como para que subsistan unidades aisladas e inconexas.

#### Falta de investigadores formados en áreas críticas para el desarrollo

Tierra del Fuego es la provincia más joven de la Argentina. Pese al fuerte impulso generado por su carácter de zona aduanera, su elevado grado de alfabetización (el más alto del país) y su intenso poblamiento reciente, son pocos los habitantes que poseen una importante formación académico profesional que los habilite para la tarea de investigación. Por lo general, la formación universitaria superior se realiza fuera de la provincia, en otras zonas del país o en el exterior. A su vez, la baja institucionalización de la investigación en el ámbito universitario no incentiva la radicación de núcleos especializados en aquellas disciplinas científicas que más pueden contribuir al desarrollo de proyectos orientados a la elaboración de estrategias, políticas y diagnósticos sectoriales serios.

Por lo tanto, estas falencias deberán ser superadas mediante un enfoque que ponga el acento en la adquisición de las capacidades técnicas y académicas requeridas, sea que las mismas estén disponibles en la provincia o deban ser obtenidas fuera de ella.

#### Infraestructura de investigación insuficiente

El conjunto de factores señalados no podría sino conducir a este otro resultado. La provincia no dispone, prácticamente, de instituciones, edificios, bibliotecas, programas, recursos informáticos ni lugares de trabajo apropiados para la realización de una actividad sostenida y permanente de investigación. Si bien existe una firme intención de las autoridades de crear un polo universitario fueguino, como primera etapa hacia una futura Universidad Provincial de Tierra del Fuego, no se prevé por ahora la radicación en la misma de un núcleo de investigación de alto nivel.

Tampoco las demás universidades nacionales, que tienen alguna sede o programa en la provincia, desarrollan programas de investigación significativos, aún cuando, eventualmente, podrían llegar a interesarse en la radicación en sus respectivos ámbitos institucionales, de proyectos de investigación como los previstos en la propuesta de creación de la Agencia.

Por último, el CADIC -por lejos la institución de mayor importancia y prestigio de la provincia-, si bien no desarrolla investigaciones aplicadas como las que se requieren en la propuesta, podría llegar a vincularse a la Agencia creando nuevas líneas de trabajo y/o brindando, eventualmente, su infraestructura para el alojamiento en su sede de los correspondientes proyectos.

#### 3. Objetivos y prioridades

Los antecedentes recogidos muestran coincidencias significativas en cuanto a la necesidad de establecer mecanismos de articulación de las iniciativas existentes y la promoción de otras nuevas. Idealmente, y en una opción de máxima, los objetivos y prioridades en tal sentido podrían formularse del siguiente modo:

 Desarrollar un sistema de información que permita sistematizar, recuperar y transferir los datos disponibles u obtenibles, en el país y en el exterior, en materia de recursos, productos, procesos, mercados y oportunidades de negocios en ramas de la industria, la infraestructura, la explotación forestal, pequera y minera, el turismo y servicios no tradicionales, de modo de consolidar una base informativa actualizada y permanente que apoye el desarrollo de estos sectores.

- 2. Organizar un servicio de consultoría y asistencia en relación a dichas ramas de la producción, que permita asistir a industriales, investigadores, técnicos, exportadores, planificadores u otros usuarios, en la solución de problemas vinculados con el análisis de oportunidades y viabilidad de negocios, estrategias de penetración en los mercados, transferencia y administración de tecnologías, desarrollo de productos y procesos y otros que puedan requerir estos usuarios para la concreción de sus proyectos.
- Llevar a cabo actividades de capacitación e investigación en este campo, en la medida en que las mismas resulten complementarias de las anteriores y contribuyan a su mejor desarrollo.
- 4. Realizar actividades de promoción de la actividad productiva de la región, a través de difusión, organización de ferias y mercados, eventual ofrecimiento de servicios de control de calidad y garantía de marcas, e incluso la utilización de fondos de pre-financiamiento para la formulación de proyectos de inversión.

Claro está que esta enumeración de objetivos representa más un punto de llegada que de partida. En su etapa inicial, se propone la fijación de metas mucho más modestas. La variedad, complejidad y carácter multifacético de los problemas enumerados impediría alcanzarlas en el corto y mediano plazo. Ninguna entidad de las características de la proyectada estaría en condiciones de atenderlos a todos. Además, cada uno de los sectores o ramas de actividad potencialmente alcanzables por la agencia a crear, posee necesidades informativas o de asistencia técnica sumamente diferentes. Por lo tanto, deberán definirse cuidadosamente tanto las líneas de trabajo en las que se concentrarán sus esfuerzos, como la índole de las investigaciones, productos o servicios que

brindará a sus futuros usuarios, incluyendo la secuencia prevista de etapas en que se irán introduciendo tales líneas y productos.

Uno de los productos organizacionales que, en tal sentido, serán fundamentales en una primera etapa, es el desarrollo de sus propios usuarios. De hecho, la agencia deberá funcionar inicialmente como una instancia de articulación entre la demanda de conocimientos (datos, información, investigaciones, asistencia técnica) y la oferta de quienes puedan proporcionarlos. De avanzar hacia los otros objetivos enumerados más arriba, podrá llegar a brindar servicios propios o actuar incluso como organismo de financiación de proyectos. Pero incluso para funcionar como mera intermediaria, la agencia deberá desplegar una variedad de actividades de promoción y difusión de sus servicios, tales como seminarios, visitas, conferencias, exposiciones, etc. Algunas de estas actividades serán más necesarias a medida en que se extiendan los servicios. Al respecto, la experiencia de instituciones como Fundación Chile e INFOTEC de México son antecedentes a tomar en cuenta.

En principio, parecería razonable contemplar una secuencia de actividades como la que se desarrolla en la sección 6. de este documento.

#### 4. Opciones de modelos organizativos

Existen diversos modelos que podrían aplicarse para el establecimiento de una Agencia de investigación al servicio del desarrollo provincial. Se han identificado hasta ahora tres modelos posibles:

- 1. Centro de Investigación
- 2. Agencia de Desarrollo
- 3. Agencia de Promoción C&T

A continuación, se reseñarán las carácterísticas de cada uno de estos modelos.

#### Centro de Investigación

Puede definirse como una institución en la que se realizan investigaciones básicas y/o aplicadas, en una o más disciplinas científicas, cuya orientación básica es el avance del conocimiento en los campos especializados de su labor.

Sus referentes habituales son instituciones académicas de naturaleza similar, revistas científicas, congresos y conferencias, competencias por subsidios, publicaciones, formación de becarios, etc.

Un ejemplo característico de este modelo es el propio CADIC, centro del CONICET radicado en la Provincia. Pero la mayor parte de los institutos y centros de investigación universitarios o privados comparten esta modalidad.

#### Agencia de Desarrollo

Se trata de una institución al servicio del desarrollo productivo en un ámbito nacional, provincial o incluso municipal, donde se promueven emprendimientos público-privados, bases de datos de información sobre mercados, certificación de origen de la producción, capacitación en nuevos productos, procesos o mercados, promoción de ferias en el exterior y otros por el estilo.

Sus referentes son, por lo general, empresarios del sector de la producción primaria, de la industria y los servicios, que demandan (y a menudo financian parcialmente) los servicios recibidos. Pueden realizar investigaciones a través de convenios de vinculación tecnológica, pero difícilmente trabajos académicos.

La Fundación CHILE, así como agencias similares en Israel, Nueva Zelanda, México, etc. ilustran esta orientación. Export-ar, de Argentina, cumple también en parte este rol.

#### Agencia de Promoción Científico-Técnica

Este tipo de agencias actúa, típicamente, como instancia de articulación entre la demanda y oferta de investigación aplicada al servicio del diseño de políticas de desarrollo, para lo cual efectúa convocatorias de proyectos, los financia, monitorea y evalúa sus resultados.

No constituyen un centro de investigación, por cuanto no está organizadas como tales. No cuentan con investigadores propios ni con una infraestructura a su servicio. Sus referentes son, por una parte, las agencias de planificación y desarrollo y, por otra, los investigadores y centros de investigación. Sin embargo, pueden (y requieren, a menudo) llevar a cabo trabajos especiales que permitan identificar las prioridades temáticas y políticas en cada momento, de modo de orientar los escasos recursos de investigación disponibles hacia aquellas áreas de mayor potencial para el desarrollo socioeconómico.

La Agencia Nacional de Promoción C&T del gobierno nacional es un buen ejemplo de esta modalidad.

#### 5. Aspectos organizacionales

El diseño organizacional de la agencia a crear comprende diversas fases, que se irán desarrollando sucesivamente.

#### 5.1 Forma jurídica de la entidad

Antes de considerar las opciones de personería jurídica de la entidad, vale la pena señalar que la constitución provincial de Tierra del Fuego prevé en su artículo 75 la creación de un Consejo de Planificación para el desarrollo provincial, disposición constitucional aún pendiente que bien podría.

A continuación se transcribe el mencionado artículo:

Artículo 75 – La planificación del desarrollo provincial es imperativa para el sector público e indicativa para el sector privado, y tiende a establecer un concepto integral que contemple los intereses locales, regionales y nacionales, y sus relaciones de interdependencia.

Será dirigida y permanentemente actualizada por un consejo de planificación, cuyos miembros serán designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Legislativo, e integrado por representantes de las universidades y centros de estudio e investigación en las distintas disciplinas conducentes a su finalidad, de los sectores de la producción y del trabajo y de los municipios, los que serán propuestos por temas de cada uno de los sectores , y asistido técnicamente por el Estado Provincial.

La ley estructurará su constitución, establecerá su competencia y atribuciones y reglamentará las calidades e inhabilidades de sus miembros, así como las causales y procedimientos de remoción.

Sin perjuicio de contemplar la eventual asociación entre la norma que prevé la constitución provincial y la creación de la nueva entidad de promoción del desarrollo científico tecnológico, las figuras jurídicas pasibles de utilización son muy diferentes. Sería posible considerar como opciones, desde la incorporación de una nueva unidad a un organismo público preexistente (v.g., de un ministerio o una universidad) hasta la creación de una empresa pública, una sociedad del Estado, un ente de derecho privado (v.g., una sociedad anónima), un organismo autárquico y descentralizado, una fundación, un ente público no estatal o una asociación civil sin fines de lucro. Es decir, no existen casi límites en cuanto al abanico de formas jurídicas pasibles de utilización.

En parte, las opciones dependen de la personería de sus titulares, de la existencia o no de un propósito de lucro, de la dimensión o volumen de las actividades previstas, dado el alcance de los resultados y metas que se pretenda alcanzar, de los requisitos fijados por el régimen de las Unidades de Vinculación Tecnológica y de las facilidades operativas que ofrecen las diversas figuras, teniendo en cuenta la naturaleza de los objetivos perseguidos.

En el presente caso, nos hallamos frente a una iniciativa en la que podrían llegar a participar varias entidades de los gobiernos provincial y municipal, así como universidades, centros de estudios, asociaciones representativas del sector privado e, incluso, socios benefactores privados. Por la indole de sus actividades promocionales, sería difícil suponer que la entidad se propondría obtener beneficios económicos, aún cuando arancelara o fijara un costo a sus servicios. En todo caso, la obtención de lucro sería un propósito secundario o un resultado de su actividad no necesariamente perseguido. Desde el punto de vista operativo, debería actuar con gran agilidad, libre de trabas burocráticas paralizantes y con absoluta autonomía decisoria para ajustar rápidamente sus proyectos a cambiantes condiciones contextuales.

Bajo estas condiciones, habría al menos tres figuras jurídicas que mejor podrían superar los tres condicionamientos señalados:

- Una fundación, con un fundador estatal que mantuviera el contralor del Estado respecto de otras asociaciones o entidades privadas y semipúblicas que también podrían integrarla.
- Un ente público no estatal, con intervención de organismos estatales, corporaciones privadas y organizaciones de la sociedad civil.
- Una agencia descentralizada y autárquica dependiente del Poder Ejecutivo, en la que los representantes de la universidad, el mercado y las ONGs podrían formar parte de un Consejo Directivo o Asesor.

La fundación es una figura jurídica que admite en su seno a asociados del sector público y del sector privado, que posee la flexibilidad necesaria como para fijar condiciones muy especiales de participación, representación y decisión en sus órganos de dirección. Está en condiciones de recibir financiamiento de diversas fuentes, al margen de los aportes de sus asociados, y por su carácter no lucrativo, se ajusta perfectamente a las características de la proyectada entidad. A causa de esta última circunstancia, la Fundación se halla exenta de la mayor parte de los impuestos significativos (como Ganancias, Ingresos Brutos, IVA o sellos), algo que ni siquiera ocurre

en el caso de las empresas públicas.<sup>1</sup> Además, al no hallarse sujeta a las restricciones normativas y operativas del sector público, está en condiciones de decidir con plena autonomía la contratación de personal, su remuneración y condiciones de trabajo, la adquisición de bienes y servicios, la realización de gastos e inversiones, la obtención y concesión de subsidios y la elección de sus programas y modalidades de trabajo.

Por último, una Fundación estaría en condiciones de concurrir a la constitución de sociedades anónimas, siempre que los dividendos obtenidos por su participación sean destinados a los fines no lucrativos que dieron origen a la entidad. Esta posibilidad ofrece enormes ventajas a una Fundación ya que le permite incursionar en actividades que, además de rentables, le facilita un mejor cumplimiento de los fines fundacionales. En el presente caso, por esta vía, una Fundación podría llevar a cabo actividades de financiamiento de proyectos o realizar emprendimientos conjuntos con empresas.

La figura del Ente Público no Estatal no está tipificada en la legislación argentina, aunque existen varios entes que se han creado con esta denominación, por lo cual se estima que no habría inconvenientes en utilizarla si tal fuera la decisión del Gobierno Provincial. Tal vez su principal inconveniente resida, precisamente, en esta falta de tipificación, lo que podría implicar algún margen de inseguridad jurídica respecto de situaciones futuras en las que el ente podría verse involucrado legalmente. Vale la pena señalar que a diferencia de la fundación, es una entidad de derecho público, aunque participa de casi todas las características propias de la fundación. Exige, sin duda, mucho cuidado en la redacción y especificación de sus normas, ya que en ausencia de un marco jurídico general, le pueden ser aplicables supletoriamente otras normas que la legislación pudo haber establecido para situaciones similares. De todos modos, la elección de esta figura requeriría un dictamen técnico y jurídico a la luz de lo que disponen las normas provinciales.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> En este trabajo no se analiza la legislación de Tierra del Fuego relativa a la figura de la empresa pública provincial. Por lo tanto, la referencia debe entenderse con relación al régimen vigente, en el orden nacional, para las empresas públicas que fueron casi totalmente privatizadas durante la década del 90.

La agencia, como tal, tampoco tiene un status jurídico que tipifique a una entidad pública o privada. Su extensa utilización en Europa, Estados Unidos y muchos países latinoamericanos, ha originado iniciativas para su empleo en la Argentina. Existe, en el plano nacional, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica que actúa como unidad centralizada del Ministerio de Educación de la Nación; también existieron proyectos de creación de agencias, como la Agencia Social, que no llegaron a cristalizar.

En realidad, bajo esta denominación sería posible, como tercera opción, crear un organismo descentralizado y autárquico, figura que sí tiene reconocimiento en la doctrina y la legislación argentina, tanto en el nivel nacional como, suponemos, en el provincial. Como en los otros casos expuestos, una agencia con estas atribuciones de funcionamiento autónomo y autarquía financiera, podría aprovechar buena parte de las ventajas de dichas figuras, aunque sin perder su carácter estatal. En tren de elegir por cuál optar, correspondería requerir un dictamen jurídico que exponga con claridad los pro y contra de cada opción, incluyendo el tipo de controles internos y externos a los que cada tipo de entidad se vería sometido. En particular, se ha establecido que esta figura no calificaría para funcionar como Unidad de Vinculación Tecnológica bajo el régimen de la Ley 23.877, ya que esta establece taxativamente que sólo cabe a universidades y fundaciones operar como tales. En consecuencia, debería analizarse la posibilidad de que una Agencia concurra, a la vez, a la creación de una Fundación que si califique como UVT, cosa que ocurre con gran número de instituciones estatales.

#### 5.2 Socios del proyecto

Este es quizás el aspecto más crítico de la iniciativa que se está analizando. Decidida la constitución del organismo,<sup>2</sup> es necesario establecer cuidadosamente cuáles serán las entidades que concurrirán con su

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Si bien en páginas anteriores se emplearon diversas expresiones para hacer referencia al organismo cuya creación se está analizando (agencia, ente, entidad, organismo, etc.), a partir de aquí se utilizará únicamente el término "organismo", teniendo en cuenta de que se desconoce si será una agencia, un ente público no estatal o una fundación).

asesoramiento, su aporte material y/o su compromiso institucional a materializar la existencia del mismo.

Las dificultades son varias. En primer lugar, no es sencillo vencer los mútuos recelos de las organizaciones públicas y privadas frente a la perspectiva de un proyecto que, en esencia, debe ser colaborativo. No son muchos los antecedentes de experiencias exitosas en tal sentido. Además, esta asociación plantea de inmediato el problema de la paridad o disparidad en el peso relativo y capacidad decisoria en el organismo por parte de uno y otro sector, así como del que las propias organizaciones estatales podrían tener dentro del mismo.

En segundo lugar, son varias las organizaciones públicas y privadas que podrían integrar un organismo como el analizado, de manera que no existen criterios naturales de inclusión o exclusión de potenciales interesados. Y, como bien se sabe, toda exclusión puede llegar a ser interpretada como discriminatoria, de igual modo que toda inclusión injustificada podría ser mal vista por los otros socios.<sup>3</sup>

En tercer lugar, son varias las organizaciones estatales que tienen competencia directa en el campo de la promoción del desarrollo económico. En Tierra del Fuego, puede mencionarse al Ministerio de la Producción y varias de sus subsecretarías, el Ministerio de Economía, el de Educación, Ciencia y Tecnología, la Secretaría de Relaciones Internacionales y Programas Especiales de la Gobernación, las intendencias municipales, etc.<sup>4</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Corresponde aclarar que estos inconvenientes no se plantearían si el organismo a crearse sólo se dedicara a asignar algunos subsidios para realizar investigaciones que apunten a promover el desarrollo económico y social de Tierra del Fuego. Pero si se prevé que el proyecto apunte a objetivos más ambiciosos, para que en un mediano o largo plazo pueda convertirse en una verdadera agencia de desarrollo, responsable de los objetivos y metas enumerados en la sección 3, sería difícil evitar que desde el momento de su constitución, no estén previstos los mecanismos de incorporación a la membresía, el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Debe tenerse en cuenta, al respecto, que la iniciativa que dio lugar a la asistencia técnica para el presente proyecto, se produjo en la Secretaría de Relaciones Internacionales y Programas Especiales, en momentos en que el Ministerio de la Producción, el Ministerio de Economía y el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología estaban, cada uno por su lado, planteando iniciativas que apuntaban en el mismo sentido. Y a pesar de que la Gobernación manifestó su apoyo explícito a la propuesta de la Secretaría, el tema de la integración de las

Por otra parte, entidades nacionales, como el CONICET, el INTA, el INTI o las universidades de esa jurisdicción, tienen también competencias que les permitirían actuar en la promoción del conocimiento puesto al servicio del desarrollo provincial.

De optarse por una Fundación, incluir como miembros fundadores a la totalidad de las organizaciones públicas que desarrollan actividades directa o indirectamente vinculadas con los problemas de los que se ocuparía el organismo de promoción, implicaría involucrar a no menos de una decena de instituciones, sin contar a los socios del sector privado o público no estatal. Con el inconveniente adicional de que no todas estarían en condiciones de integrar directamente la Fundación, por no tener la personería jurídica requerida.<sup>5</sup>

También en el sector privado se plantean dificultades importantes. Un primer aspecto a considerar es el nivel de agregación de intereses sectoriales que resulta conveniente que se expresen en un organismo como el proyectado. En principio, parecería justificado interesar a cámaras empresarias, pero también podrían plantearse argumentos válidos para incorporar a entidades de segundo o tercer grado. Asimismo, es posible contar como socios fundadores a otras fundaciones, cuyos objetivos sean convergentes con los del organismo analizado. De igual manera, debería analizarse si la participación de universidades y centros de investigación tendría un carácter abierto o se para decidir emplearian otros criterios su eventual y respectiva representación. Naturalmente, la participación de cada posible socio o integrante del Consejo Directivo (o Consultivo) del organismo dependería de la naturaleza de las actividades a emprender por el mismo. También puede preverse en el acta constitutiva una participación amplia y flexible, que pueda ir variando a medida que se vayan afianzando nuevas líneas de trabajo.

distintas iniciativas y las modalidades de incorporación de sus representantes (así como la de otros representantes públicos, privados y público no estatales) no está todavía consensuado. 
<sup>5</sup> Sólo ministerios, secretarías, empresas públicas, organismos descentralizados y sociedades del Estado estarían en condiciones de comprometerse jurídicamente como miembros de la Fundación.

En la opción de crear la fundación y teniendo en cuenta como criterios dominantes iniciar las actividades con un número reducido de fundadores y tratar de que los mismos sean suficientemente representativos, se sugiere que al acto fundacional (previsto en la normativa para este tipo de instituciones) concurran no más de cinco o seis entidades del sector público. En los estatutos se indicaría que cada una de las mismas designaría un integrante del Consejo de Administración. A su vez, el sector privado (empresario, universitario, ONG) debería estar representado con un número de integrantes equivalente, designados por sus respectivas entidades.<sup>6</sup>

En lo que resta de este documento, no se efectuarán referencias específicas a las otras opciones de personería jurídica por cuanto la figura de ente descentralizado y autárquico es suficientemente conocida y la de ente público no estatal admite una gran flexibilidad. Por lo tanto, en lo que sigue se continuará haciendo referencia a la opción de fundación, sin que ella implique una recomendación de este tipo de institución.

Dr. Manuel Belgrano

### 5.3 Estructura y dotación del organismo

Reunidos los socios interesados en llevar adelante el proyecto, el primer paso consistiría en suscribir un acta constitutiva de la Fundación. Desde el punto de vista de las formalidades jurídicas, el trámite es simple. Existen modelos sugeridos por la propia Inspección General de Justicia que pueden utilizarse para la redacción de los Estatutos. Los aspectos que exigen especial atención son los vinculados con la integración del órgano de dirección y administración de la fundación, su renovación y las prerrogativas que al respecto conservarían los fundadores.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Naturalmente, la reducción del número de socios fundadores tiene inconvenientes, ya que excluye a instituciones que podrían tener en el futuro interés en asociarse a las actividades de la fundación. El problema no tiene solución jurídica, ya que el número de fundadores no puede ampliarse luego del acto constitutivo. Sin embargo, existe la posibilidad de crear un Consejo Asesor, en el que podría darse cabida a un espectro más amplio y representativo de las instituciones públicas, privadas o públicas no estatales vinculadas a los fines del organismo. Por otra parte, también pueden incorporarse en el futuro Socios Benefactores, algunos de los cuales podrían integrar el Consejo Asesor.

Luego del acto constitutivo, el organismo debería encarar un conjunto de tareas organizativas, que incluyen desde la obtención de recursos al establecimiento de una sede, el montaje de la infraestructura, la contratación y formación del equipo técnico y el desarrollo de planes de trabajo. También deberá decidirse un esquema organizativo, tema que merecerá las reflexiones que siguen.

El organismo bajo análisis está concebido como un emprendimiento inicialmente modesto. No se está considerando el establecimiento de un costoso y sofisticado organismo que abarque todas las tecnologías que podría llegar a aplicar un ente de promoción del desarrollo económico, sino apenas uno que al comienzo se concentre en el otorgamiento de subsidios de investigación que contribuyan a un mejor conocimiento del contexto económico, tecnológico, social y cultural en el que se desarrollan las actividades productivas de la provincia. Se parte de la idea de constituir un núcleo pequeño, que asuma la responsabilidad de resolver algunos problemas críticos en materia de información, investigación y consultoría en este campo. Un núcleo alrededor del cual puedan, más adelante, desarrollarse nuevas actividades o extenderse el alcance de las llevadas a cabo, en forma de anillos concéntricos.

Bajo esta hipótesis, el organismo debería tener inicialmente una dotación de no más de diez personas, incluyendo a sus instancias directiva, gerencial, técnico-profesional y de apoyo administrativo. Para una entidad de esta envergadura, el "organigrama" sería sumamente sencillo. Tendría como máxima autoridad a un Consejo Directivo y una Dirección Ejecutiva. El CD estaría compuesto por funcionarios del más alto nivel (integrantes del gabinete) con competencia directa o relacionada con las actividades del organismo. Un Director Ejecutivo tendría la responsabilidad de la gestión e instrumentación de los lineamientos políticos fijados por el CD.

Por otra parte, un Consejo Asesor, conformado por representantes de cámaras empresarias, universidades, intendencias, asociaciones no gubernamentales y entidades vecinales (entre otras), asumiría el rol de emitir

opinión no vinculante sobre los proyectos y actividades de la Agencia, así como de canalizar demandas o transmitir inquietudes respecto a las mismas.(\*)

Probablemente, los perfiles de puestos ejecutivos requeridos tendrían la siguiente composición:

- Un Director Ejecutivo, profesional con estudios de posgrado que, idealmente, debería combinar una formación básica en ingeniería o ciencias, con una especialización, experiencia o conocimiento profundo de administración de empresas y/o procesos productivos. Sería recomendable que tuviera una experiencia no menor de diez años en organismos públicos, universidades u organismos internacionales vinculados con la promoción del desarrollo económico, en cargos no inferiores a una gerencia departamental o equivalente.
- Dos gerentes departamentales a cargo de la coordinación de las interfases entre la demanda y oferta de proyectos de investigación y desarrollo, que pueden incluir la sistematización de información y/o el estudio de recursos, procesos, productos o servicios vinculados con el desarrollo de la región. Uno de los gerentes o coordinadores debería estar especializado en ciencias "duras" (físicas, químicas, ingenieriles, biológicas, etc.) mientras que el otro debería estar especializado en ciencias humanas y sociales (económicas, jurídicas, administrativas, sociales, antropológicas, etc.). Debería ser graduado con título profesional en una de estas ciencias, preferentemente con estudios de posgrado y antecedentes publicaciones científicas o técnicas. Además, debería acreditar una experiencia no menor a 6 años en actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo, la inversión productiva u otras vinculadas a los proyectos que debería administrar en su respectivo campo profesional. Sería deseable la acreditación de

trabajos en la docencia universitaria, en cargos de profesor adjunto o, como mínimo, de Jefe de Trabajos Prácticos.

- Dos profesionales universitarios para actuar como asistentes de los coordinadores, con una experiencia de al menos tres años en actividades de investigación, docencia y/o consultoría técnica. Sería deseable que tuvieran experiencia en el seguimiento y evaluación de proyectos de investigación y desarrollo. Uno de ellos colaboraría con el gerente o coordinador responsable de proyectos científico-tecnológicos "duros" y el otro lo haría con el responsable de proyectos "blandos". Sería deseable que ambos tuvieran antecedentes en la docencia, como ayudantes, jefes de trabajos prácticos u otros cargos de mayor nivel.
- Un bibliotecario/documentalista, con experiencia no menor a cinco años en tareas de organización de archivos y biblioteca.
- Un programador especializado en la organización de bases de datos y desarrollo de software para la sistematización y recuperación de datos sobre mercados, productos, infraestructura productiva, administración de un web site, etc.
- Una secretaria ejecutiva del gerente general.
- Una secretaria a cargo de tareas administrativas.
- Un contador/administrador.

Los cargos gerenciales deberían concursarse o ser objeto de una búsqueda profesional especializada. Los niveles de remuneraciones y condiciones de trabajo para este personal deberían ser equivalentes a los vigentes en el mercado para personal que posee las máximas calificaciones en este tipo de cargos. Su sugiere que para el resto de los cargos técnico-profesionales también se recurra a los servicios especializados de consultores en personal.

La incorporación de este personal se efectuaría gradualmente, hasta completar la dotación al cabo del primer año y en la medida que lo vayan

requiriendo las actividades efectivamente desarrolladas. Por otra parte, si se opta por orientar el desarrollo del organismo en la dirección de incorporar los objetivos y metas enumerados al comienzo de este documento, serán necesarios otros perfiles profesionales y, probablemente, un mayor número de profesionales.

#### 5.4 Obtención y asignación de recursos financieros

Además del Tesoro Provincial, es dable suponer que el organismo a crear puede llegar a contar con muy diversas fuentes de financiamiento, tales becas cofinanciadas del CONICET, recursos provenientes de proyectos aprobados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, subsidios de organismos multilaterales de crédito, fondos de la cooperación bilateral e, incluso, aportes de la empresa privada mediante mecanismos que les permita recuperar dichos aportes a través de créditos fiscales. Puede suponerse también que, en caso de que se decida organizar una fundación, se registren aportes o donaciones de socios benefactores. De todos modos, es más probable que los aportes de fundadores provengan en mayor medida del sector estatal, que del sector privado.

Por otra parte, el "exotismo" que rodea a la Provincia y su ubicación geográfica, aumentan su atractivo para universidades extranjeras y países que, muy posiblemente, podrían tener interés en asociarse a la realización de trabajos de investigación de alto impacto para la promoción del desarrollo económico y social de Tierra del Fuego.<sup>7</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Considerando la creciente demanda internacional de destinos exóticos, la posibilidad de integración de corredores turísticos con Chile y la Patagonia, el creciente interés por las actividades antárticas y la disminución de costos internos relativos por efecto de la devaluación, Ushuaia debería basar su desarrollo en su potencial turístico y Río Grande en su potencial productivo. En tal sentido sugerimos una estrategia de agrupar los proyectos por áreas temáticas (v.g. Aprovechar las experiencias y conclusiones del Consejo de planeamiento estratégico de la Municipalidad de Ushuaia para evaluar proyectos de investigación para el desarrollo turístico para no desgastar a los actores duplicando esfuerzos).

Además, como se desarrollará enseguida, el organismo podría adquirir el carácter de UVT (unidad de vinculación tecnológica), status que le daría cierta preeminencia para la búsqueda de financiamiento atado a proyectos que entran dentro de ciertas líneas de investigación y desarrollo promovidas por la Agencia Nacional para el Desarrollo Científico y Tecnológico.

La variedad de fuentes señalada y su probable importancia relativa, permitirían asegurar que los costos de instalación podrían atenderse, sin dificultades, con los recursos obtenibles de las mismas. En gran medida, el volumen de recursos que efectivamente se obtengan dependerá del atractivo que posea la propuesta para las diferentes fuentes, así como de la capacidad de difusión, marketing y negociación de la dirección ejecutiva y del Consejo Directivo del organismo.

En cuanto al presupuesto operativo, se deberá decidir cuál es la proporción de gastos totales que será cubierta con ingresos por venta de servicio o recupero de costos. Al menos en una primera etapa, las becas de investigación o el financiamiento de proyectos constituirían un costo hundido, con muy escasa posibilidad de recupero, incluso parcial. A medida que vaya cambiando el carácter del organismo por incorporación de otros servicios, probablemente se adoptará una estrategia según la cual podrían emplearse diferentes criterios de financiamiento para distintos tipos de productos o servicios. Así, por ejemplo, podría considerarse una estrategia según la cual ciertas actividades de capacitación podrían arrojar beneficios; otras, como un servicio de información a exportadores, podrían sólo cubrir los costos operativos; y otras, finalmente, como los proyectos de pre-inversión, podrían contener algún porcentaje de subsidio. Por otra parte, estas proporciones podrían variar a lo largo del tiempo, en función del grado de "penetración" del organismo en su ámbito operativo. Por ejemplo, la proporción de subsidio puede ser mayor en una primera etapa, e ir disminuyendo a medida que se consoliden las actividades del organismo.

La provincia podría comprometer una suma inicial para sostener el presupuesto operativo de la Agencia y un fondo para la convocatoria a

proyectos de investigación. Dados los déficit de capacidad institucional analizados, se prevé que parte de estos recursos, que se asignarían en función de los resultados de los concursos de proyectos, favorezcan a personas, equipos o instituciones de investigación radicadas fuera de la provincia. Ello será seguramente inevitable, dada la escasez de investigadores formados en el ámbito provincial. Pero también apunta a un objetivo estratégico.

La opción de formar recursos propios de investigación tiene fuertes obstáculos. La experiencia demuestra que cuando los incentivos son bajos, el retorno de investigadores becados con fondos provinciales para obtener títulos de posgrado en centros académicos nacionales o internacionales de alto nivel, no está asegurado. O bien los estudios no se terminan; o si se terminan los becarios no regresan; o si regresan no se incorporan a los centros académicos locales por múltiples razones; o incluso si lo hacen, no encontrarán un ámbito propicio para trabajar en su particular disciplina, dado su aislamiento. Este financiamiento es gravoso, de resultado incierto y de plazo excesivo (no menos de cinco años) para los objetivos del propuesto organismo. En cambio, interesar a investigadores formados, sin importar donde se encuentren, en el desarrollo de proyectos orientados a problemas sociales, económicos, demográficos o institucionales propios de la provincia, no sólo garantiza una mayor oferta, sino que abre también la posibilidad de promover su eventual radicación en territorio provincial.

#### 5.5 Formación de los equipos técnicos

Como ya se ha señalado, el personal que compondría la dotación del organismo debería ser reclutado a través de concursos o búsqueda profesional. No obstante, es improbable que parte de este personal esté en condiciones de iniciar de inmediato sus tareas, sin antes haber adquirido un entrenamiento especializado en el suministro de los servicios que tendría a su cargo la entidad. Esto es válido tanto para las actividades iniciales, como para aquellas que se vayan incorporando en el futuro. Aún en la mejor de las hipótesis, es difícil suponer que el personal a contratar, ingrese con una

experiencia específica suficiente. Por ello es necesario prever un período de entrenamiento previo, que incluya por ejemplo pasantías en instituciones similares y cursos especializados diseñados ad-hoc en función de las carencias de formación que se detecten.

Si bien este programa de entrenamiento también puede ir desarrollándose "en servicio", sería deseable no iniciar actividades hasta tanto el personal hubiera obtenido, al menos, alguna formación en los aspectos más críticos que tendrá su tarea profesional. En consecuencia, el presupuesto del organismo deberá prever un costo inicial para este rubro, que puede llegar a incluir pasajes y estadías fuera de la provincia o la presencia de consultores nacionales o extranjeros para la capacitación local.

#### 6. La Agencia como Unidad de Vinculación Tecnológica

La Agencia podría acogerse, bajo la figura de Fundación o teniendo una Fundación asociada, a los beneficios del régimen vigente de vinculación tecnológica. De acuerdo con la ley ley 23.877, de 1990, este régimen "tiene por objeto mejorar la actividad productiva y comercial, a través de la promoción y fomento de la investigación y desarrollo, la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y todos aquellos hechos innovadores que redunden en lograr un mayor bienestar del pueblo y la grandeza de la Nación, jerarquizando socialmente la tarea del científico, del tecnólogo y del empresario innovador." Según el texto legal, se entiende por investigación y desarrollo a todo proyecto cuyo objeto es:

- Investigación aplicada: trabajos destinados a adquirir conocimientos para su aplicación práctica en la producción y/o comercialización.
- Investigación tecnológica precompetitiva: trabajos sistemáticos de profundización de los conocimientos existentes derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos y al establecimiento de nuevos procesos, sistemas o servicios, incluyendo la fase de

- construcción de prototipos, plantas piloto o unidades demostrativas, finalizando con la homologación de los mismos.
- Adaptaciones y mejoras: desarrollos tendientes a adecuar tecnologías y a introducir perfeccionamientos, que carecen usualmente de los rasgos de originalidad y novedad que caracterizan a los proyectos señalados en los apartados 1 y 2 del presente inciso;

#### Además, la ley comprende a las actividades de:

- Transmisión de tecnología: proyectos en los que ya producido y /u homologado el desarrollo, debe pasarse de la escala piloto a la escala industrial;
- Asistencia técnica: proyectos que tienden a transferir conocimientos, información o servicios para resolver problemas técnicos específicos o aportar elementos para su resolución, como por ejemplo, la optimización de un proceso, la mejora de la calidad de un producto, pruebas de control de calidad, asesoramiento en diseño, mercadotecnia , puesta en marcha de plantas o pruebas de funcionamiento y de rendimiento, o bien formación y capacitación de personal;
- Unidad de Vinculación: ente no estatal constituido para la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica. Representa el núcleo fundamental del sistema, aportando su estructura jurídica para facilitar la gestión, organización y gerenciamiento de los proyectos. Puede estar relacionado o no, con un organismo público, aspecto fundamental para determinar la forma jurídica más conveniente para la constitución final del ente;
- Agrupaciones de colaboración: las definidas por la ley 22.903, modificatoria de la ley 19.550, en su Capítulo 3, Sección 1, artículos 367 y 376, con una especificación en su contrato sobre la disolución de la misma y de la distribución de los beneficios que pudieran generarse durante su existencia o con posterioridad a su disolución;

Capital o inversión de riesgo: actividad financiera en la que el proveedor de capital realiza una inversión a mediano plazo, la remuneración viene dada por la ganancia de capital más que por el interés o dividendo pagado; por lo que los recursos financieros aportados son cedidos por un título que no produce el derecho a exigir su restitución sino que participan en un negocio de terceros, en el que el inversionista es como máximo corresponsable del negocio; debe implicar una actividad de asistencia y apoyo variable; debe contemplar una cláusula de salida en la que se convenga la forma y el tiempo en que podrá liquidarse la inversión

Los beneficiarios de este régimen son las personas físicas y las de existencia ideal, públicas o privadas, debidamente constituidas y habilitadas conforme con las leyes nacionales, que desarrollen actividades productivas, científicas, tecnológicas o financieras, con domicilio legal en el territorio argentino y que adhieran voluntariamente a las obligaciones y derechos que emanan de esta ley.

Las instituciones oficiales de investigación y desarrollo que adhieran a la ley, quedan facultadas para establecer y/o contratar unidades de vinculación, con la finalidad de que dispongan de una estructura jurídica que les permita una relación más ágil y contractual con el sector productivo de bienes y/o servicios. Una o varias unidades de vinculación pueden constituir agrupaciones de colaboración con una o varias entidades productivas y/o de servicios.

También es importante señalar que los instrumentos de promoción y fomento de la innovación, nacionales, indicados en el artículo 9 de la ley, se distribuyen de la siguiente forma:

El 25% para la Nación; el 75 % para el conjunto de las provincias y de la Ciudad de Buenos Aires.

A la provincia de Tierra del Fuego le corresponde el 2,5% del 75% asignado al conjunto de las provincias

Cada provincia que adhiera al régimen de UVT tendrá como autoridad de aplicación al organismo de ciencia y tecnología provincial, debiendo constituir un consejo consultivo. La autoridad de aplicación provincial tendrá como funciones:

 a) Administrar la alícuota mencionada y los fondos que se prevean a nivel provincial;
 b) Aprobar los proyectos que se sometan a su consideración.

En el Anexo II se acompaña un listado de las UVT existentes actualmente en el país y el tipo de actividad que desarrollan.

#### 7. Estrategia de desarrollo institucional

En el caso de que la entidad a crear fuera vista como parte de un esfuerzo de largo plazo, en el que el escenario institucional futuro (v.g., a cinco años) tuviera como modelo a una Agencia Provincial de Desarrollo, debería preverse un escalonamiento de etapas sucesivas a través de las cuales la misma iría incorporando nuevas actividades y modalidades de intervención.

Se parte de la base de que la Agencia actuaria como nudo articulador entre la oferta productiva potencial disponible en la provincia y las oportunidades de inserción de la misma en los respectivos mercados de bienes y servicios, sea a nivel provincial, nacional y/o internacional. Esto implica que el ente constituiría un punto de confluencia de dos tipos de redes: una formada por los diversos sectores de la producción provincial y por las organizaciones públicas o privadas que están en condiciones de proporcionar información, investigación, servicios, financiamiento y otros insumos críticos para la promoción del desarrollo de la provincia; otra, por las fuentes de información obtenibles en el contexto externo al ámbito provincial, así como por los contactos y actividades que podrían desarrollarse en ese ámbito a fin de promover la oferta y colocación de los bienes y servicios locales. Para ello, podrían utilizarse una serie de instrumentos.

#### 7.1 Tecnologías a utilizar

La consideración de este punto implica definir cuáles serán los servicios ofrecidos por la entidad. Se trata, sin duda, de uno de los aspectos más complejos a decidir, ya que la elección de las tecnologias determinará el perfil

y naturaleza del ente, el tipo de recursos necesarios, las estrategias operativas, etc.

En principio, hemos distinguido siete clases de tecnologías pasibles de ser utilizadas por este tipo de organización:

- > Investigación
- > Información
- Capacitación
- Consultoria
- > Promoción
- > Financiamiento
- Servicios técnicos varios

En los hechos, no existe ejemplo de instituciones similares que hayan encarado la variedad de actividades implícitas en el empleo de todas estas tecnologías. Algunas, como es el caso de Agridev de Israel, se han limitado fundamentalmente a Información y Consultoría. Otras, como Fundación Chile, han incursionado en actividades de capacitación, promoción, financiamiento y prestación de algunos servicios técnicos. Infotec de México, por su parte, ha definido como áreas de trabajo a las cuatro primeras de las siete enumeradas.

Por lo tanto, en la configuración del proyecto deberá precisarse si la entidad ofrecerá todas las tecnologías potencialmente utilizables; si se limitará a la financiación de proyectos de investigación; si organizará un sistema de información; o si eligirá una combinación de dos o más de las tecnologías señaladas. La opción resulta aún más necesaria si se tiene en cuenta que cada una de estas tecnologías admite, a su vez, una gran variedad de actividades.

De acuerdo con los antecedentes y opiniones recogidas, inicialmente la entidad incursionaría en el financiamiento de proyectos de investigación científico-tecnológicos para el desarrollo. Pero también se ha mencionado la posibilidad de actuar en el campo del financiamiento de proyectos o en el de

la promoción de incubadoras de empresas, una de las formas de intervención en el área de promoción. De aquí, la necesidad de definir el perfil definitivo y la secuencia de actividades a incorporar con un sentido estratégico, respetando prioridades y precedencias técnicas.

#### 7.2 Desarrollo de beneficiarios

El mayor desafío de una agencia de este tipo en su etapa de creación y formación de un plantel profesional, es alcanzar en el más breve plazo posible un nivel de actividad que le permita autofinanciar mínimamente sus servicios. Para ello, es preciso que el estilo de ejecución de los proyectos que promueva se adecue a las necesidades y al ritmo de sus beneficiarios o usuarios, manteniendo el carácter innovativo de sus programas y un grado creciente de flexibilidad y diversidad. Por otra parte, la institución debe alcanzar rápidamente credibilidad y una imagen de seriedad y eficiencia.

Para lograr una rápida penetración en su ámbito operativo natural, la entidad deberá prever un presupuesto inicial para marketing institucional y publicidad relativamente importante. La campaña de comunicación debería ser moderna, agresiva y orientada a difundir una imagen institucional seria, no burocrática, que cree confianza al potencial usuario, sobre todo si se considera la posible actuación de la agencia como proveedora de información sobre mercados, productos y procesos.

Entre las actividades dirigidas al rápido desarrollo de una "clientela", debe preverse la organización de cursos y seminarios de divulgación tecnológica, la invitación a expertos y conferencistas especializados para mantener coloquios con productores, industriales y empresarios diversos, la edición de boletines periódicos, el mantenimiento de una página web atractiva e informativa, etc.

Estas actividades comprometerían una proporción no desdeñable de los recursos y energías del personal directivo y técnico en una primera etapa, de modo que esta circunstancia deberá ser tenida en cuenta en la programación

de las tareas institucionales. En particular, resultará decisiva la labor que despliegue la plana directiva de la institución.

#### 7.3 Formulación y ejecución de proyectos

El esquema que se viene desarrollando se completa con la programación de actividades. Resultaría prematuro anticipar los contenidos de un posible plan de trabajo. Esa programación deberá ocurrir una vez que se decida la estrategia de desarrollo institucional. En esa instancia, convendría tener en cuenta que la modalidad más adecuada para la organización de las tareas es la gerencia de proyectos.

Prácticamente todas las instituciones que ofrecen este tipo de servicios técnicos han adoptado esta modalidad, especialmente cuando su oferta incluye la consultoría. Las tareas de un responsable de proyecto incluyen desde las actividades de promoción hasta la de evaluación y preparación de pliegos o proyectos, con sus presupuestos, para potenciales beneficiarios, así como la ejecución misma de los proyectos, incluyendo la coordinación de los diversos insumos que pueden ser requeridos para la obtención del producto técnico ofrecido.

#### 8. Consideraciones finales

En el presente informe se han esbozado los lineamientos básicos de un sistema de investigación, información, consultoría y promoción de actividades conducentes al desarrollo económico y social de la provincia de Tierra del Fuego. En la primera parte del documento se presentó una fundamentación de la propuesta, en la que se destacó la necesidad de articular los esfuerzos que se vienen realizando en este campo y se puso de manifiesto la importancia de tomar en cuenta la especificidad de los diferentes sectores y subsectores involucrados.

Seguidamente, el trabajo intentó precisar los objetivos y actividades que podría cumplir una entidad creada con el propósito de organizar y operar el sistema de

investigaciones, información, consultoría y promoción propuesto. En este sentido, se colocó el acento en la necesidad de una gradual incorporación de nuevos objetivos, programas y líneas de actividad, siguiendo una secuencia que consulte su respectiva criticidad, viabilidad y precedencia técnica.

Finalmente, se analizaron con algún detalle los diversos aspectos a considerar en la organización de la entidad, particularmente en lo relativo a la estrategia institucional de la entidad.

En conjunto, el documento aspira simplemente a servir como base para iniciar el necesario proceso de discusión con las organizaciones gubernamentales, la universidad, los sectores del comercio y la producción y otros actores relevantes, interesados en que la provincia cuente con un instrumento apto para fomentar su desarrollo social y económico.

#### **ENTREVISTAS REALIZADAS**

#### **USHUAIA 26-27 /07**

### Subsecretario de Promoción Fiscal y Desarrollo

Ricardo Martín

#### Ministro de Educación

- Prof. Walter D'angelo

#### Ministro de la Producción

- Marcelo Morandi

#### Subsecretario de Planeamiento- Ministerio de la Producción

- Ing. Oscar Bianciotto

#### Subsecretario de Recursos Naturales M. de la Producción

- Ing. Sergio Luppo

#### **CADIC**

- Dr. Gustavo Bujalesky Vicedirector CADIC
- Dr. Jorge Rabassa Investigador Ppal. CONICET (ex director del CADIC-ex Rector de la Universidad del Comahue)

#### Directora de Educación Superior

- Lic. Alejandra Traferri

#### Subsecretario de la Producción

Ing. Jorge Miller

#### Cámara de Comercio y Otras Actividades Empresarias de Ushuaia

- Sr. Claudio Pardo Presidente

#### Presentación del proyecto al Gobernador Jorge Colazo y a su gabinete.

# Ministro de Turismo y Medio Ambiente

- Lic. Karina Pace

## Ministro de Economía

- Dr. Juan Romano

#### RIO GRANDE 20/9/04

Cooperativa de Servicios Públicos Asistenciales, Consumo y Vivienda de Río Grande Limitada

- Esteban Martínez Gerente
- Miguel Casielles Gerente Operativo
- Marcelo Yannielli Jefe de Generación
- Ing. Walter García Jefe de Sistemas y Controles

#### Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Río Grande

Ing. Mario Ferreyra -Decano
 (miembro de la Agencia Nacional de Promoción C&T)

#### Municipalidad de Río Grande

- Gustavo Melella - Secretario de la Producción

#### Escuela Agrotécnica Salesiana de Río Grande

- Padre Omar Alvarez - Director

#### Instituto Argentino del PETROLEO Y GAS

- Richard Grand Gerente de Distrito T. del Fuego TOTAL AUSTRAL S.A.
- Jorge Rubén Themtham Manager T. del Fuego Pan American ENERGY
- Rodolfo Cobian Prosecretario IAPG

## Cámara de Comercio Industria y Producción de Río Grande

- Sr. Gustavo Poleri Presidente
- Sr. Néstor Salvañá Secretario
- Sr. Heraclio Lanza Tesorero

#### Consejo Deliberante de Río Grande

- Sr. Juan Rodríguez - Presidente

#### Ministerio de Hidrocarburos Energía y Mineria

- Ing. Fabio Zarate Subsecretario de Hidrocarburos y Minería
- Sr. Alejandro Valderrama Director de Minería
- Sr. David Guevara / Delia del Carmen Velázquez Gerente El Páramo SRL Compañía Minera
- Sr. Luis Edgardo Seminari Productor de Turba

#### **TOLHUIN 21/9/04**

#### Municipalidad de Tolhuin

Intendente: Sr. Fernandez

Consejal : Marcos Diaz

#### **USHUAIA 21/9/04**

#### Consejo Deliberante de Ushuaia

- Presidente: Sr. Pino (PJ)
- Consejales:
- Sr. Leiva (PJ)
- Sr. Arcando (PJ)
- Sr. Chaperon (Frente Unidad Provincial)
- Sr. Sberna (Movimiento Popular Fueguino)

#### Municipalidad de Ushuaia

- Lic. Héctor Antonio Stefani Secretario de Gobierno
- Ing. Pablo Alberto Wolaniuk Jefe de Gabinete

# Legislatura Provincial

- Sr. Damián Loffler (PJ) Vicepresidente II
- Sr. Raúl Oscar Ruiz (PJ) Legislador
- Sr. Manuel Raimbault Legislador
- Sr. Jorge Bericua (ARI) Legislador

ANEXO I
UNIDADES DE VINCULACION TECNOLOGIA SEGUN JURISDICCION

Provincia	Localidad	DENOMINACION UVT	Titulo	Apellido	Nombre	Domicilio
BUENOS AIRES	AVELLANEDA	UTN - FACULTAD REGIONAL AVELLANEDA	Ing.	VIRGILI	José María	Av. Mitre 750
BUENOS AIRES	AZUL	IDEB - CENTRO AZUL	Dr.	DUCLOS	Omar	Еѕрала 620
BUENOS AIRES	BAHIA BLANCA	FUNDACION UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR	DR.	Mechaly	Juan Carlos	Av. Alem 925 (Casa de la Cultura de la Universidad Nacional
BUENOS AIRES		Fundación del Sur para el Desarrollo Tecnologico - Bahia Blanca - FUNDASUR -	Ing.	ARCODACI	Alberto	12 de octubre 1842 C.C. 87
BUENOS AIRES	BAHIA BLANCA	UTN - FACULTAD REGIONAL BAHIA BLANCA	Ing.	GIRON	Pablo	11 de abril 461
BUENOS AIRES	BAHIA BLANCA	FUNDACION FACULTAD REGIONAL BAHIA BLANCA DE LA UTN - FUNDATEC	Sr.	FRANK	Carlos	Calle 11 de Abril 461
BUENOS AIRES	BERNAL	LINIVERSIDAD NACIONAL DE		ENMARCORA	Mario R.	Roque Saenz Peña 180
BUENOS AIRES	CAMPANA	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA		BAUER	Gustavo A.R.	San Martin 1171
BUENOS AIRES	CASTELAR	FUNDACION EDUCATIVA Y CULTURAL MORON	Sr.	FERRARI	Domingo	Munilla 1555
BUENOS AIRES	HAEDO	UTN - FUNDACION REGIONAL HAEDO	Ing.	BIAGINI	Elio	Paris 532
BUENOS AIRES	L. DE ZAMORA	INSTITUTO MUNICIPAL DE LA PRODUCCION, EL TRABAJO Y EL COMERCIO EXTERIOR - IMPTCE -	Prof.	SZER	Alejandro	Leandro N. Alem 207 piso 2°
BUENOS AIRES	LA PLATA	FUNDACION INNOVATEC (FUNDACION PARA LA INNOVACION TECNOLOGICA)	Dr.	POTECA	Horacio	Calle 53 № 1182
BUENOS AIRES	FUNDACION FACULTAD DE INGENIERIA PARA LA TRANSFERENCIA DE		Ing.	ALBINA	Horacio	Calle 115 nro. 742 (Esquina 47)
BUENOS AIRES	LA PLATA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA	Ing.	LIMA	Luis Julian	Calle 7 entre 47 y 48
BUENOS AIRES	LA PLATA	FUNDACION DE CIENCIAS EXACTAS - UNPL	Ing.	NIKOLAJUK DE IRURZUN	Raisa	Calle 12 N° 630
BUENOS AIRES	LA PLATA	CENTRO DE ENTRENAMIENTO PARA LA PRODUCCION CEP -	Sr.	BENASSI	Ariel	Calle43 N° 315
BUENOS AIRES	LA PLATA	UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA PLATA	Sr.	DE LA TORRE	Ricardo	Calle 13 Nº 1227

LA PLATA	A PLATA UNIVERSIDAD NOTARIAL ARGENTINA		PEREZ LOZANO	Néstor O.	Calle 51 Nº 435
LANUS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS	Ing.	CAMINOA	Norberto Raúl	29 de septiembre 3901
LUJAN	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN	Lic.	TESTA	Amalia E.	Cruce Ruta 5 y 7
LLAVALLOL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA	Lic.	SZULACK	Omar	Ruta Provincial Nº 4 Km 2
MAR DE AJO	UNIVERSIDAD ATLANTIDA ARGENTINA	Arq.	LUS	Horacio	Diag. Rivadavia 515
MAR DEL PLATA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	Dr.	LOMBERA	Guillermo	Diagonal Juan B. Alberdi 2695
MAR DEL PLATA	UNIVERSIDAD FASTA	Lic.	CATALANO	Juan Carlos	Gascón 3147
OLAVARRIA	IDEB- CENTRO OLAVARRIA	Ing.	BALBIANI	Horacio	España 2882 - Piso 2°
SAN BERNARDO DEL TUYU	FUNDACION OVIDIO SALINAS	Arq.	SALINAS	Carlos Alberto	Av. Juan Carlos Chiozza 2440
ASOCIACION COOPERADORA		Dr.	CEVA	Horacio	Av. Gral Paz 1499
SAN MIGUEL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO	lng.	BRAIDOT	Néstor	Julio A. Roca 850
SAN NICOLAS	FUNDACION FACULTAD REGIONAL SAN NICOLAS	Ing.	NEOREN	Pedro Franco	Colon 332
TANDIL	FUNDACION UNIVERSIDAD EMPRESA DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNIVEMP -	lng.	FERNANDEZ	Patricio A.	Hipólito Iriguoyen 662 Piso 1°
TRES ARROYOS	IDEB - CENTRO TRES ARROYOS	Ing.	APRILE	Carlos Hugo	Av. Moreno 467
VILLA BALLESTER	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN	Ing.	GIANELLA	Carlos	Congreso 554
Villa Ballester	INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES IMES	Ing.	BRIOZZO	Alberto	Yapeyu 5255
CAPITAL FEDERAL	FORO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA LA PRODUCCION	Ing.	CAMINOA	Norberto Raúl	Pringles 10
FUNPRECIT ( FUNDACION PARA LA INTERACCION DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CIENTIFICO-		Ing.	ORTIZ	José L.	Sarmiento 1452 7° A
CAPITAL FEDERAL	FUNDACION IBYME INSTITUTO DE		de NICOLA	Alejandro F	Vuelta de Obligado 2490
CAPITAL FEDERAL	INNOVA-T	Lic.	OLIVEIRA	Juan Carlos	Montevideo 126 piso 4°
CAPITAL FEDERAL	FUNDACION PROSAMA PRO SALUD Y MEDIO AMBIENTE	Dr.	HERKOVITS	Jorge	Paisandú 752
CAPITAL FEDERAL	UBATEC S.A.	Dr.	BOVERIS	Alberto	Arenales 1371 Piso 2º
	LANUS  LUJAN  LLAVALLOL  MAR DE AJO  MAR DEL PLATA  MAR DEL PLATA  OLAVARRIA  SAN BERNARDO DEL TUYU  SAN MIGUEL  SAN NICOLAS  TANDIL  TRES ARROYOS  VILLA BALLESTER  VIIIA BAILESTER  VIIIA BAILESTER  CAPITAL FEDERAL  CAPITAL	LANUS  LANUS  LUJAN  MAR DE AJO  MAR DE AJO  MAR DE AJO  MAR DEL  PLATA  LUNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR  DEL PLATA  MAR DEL  PLATA  LUNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR  DEL PLATA  DEL PLATA  LUNIVERSIDAD FASTA  COLAVARRIA  SAN  BERNARDO  DEL TUYU  ASOCIACION COOPERADORA  DEL DEPARTAMENTO DE FISICA  DE LA CNEA - ACDEF-  SAN MIGUEL  SAN NICOLAS  FUNDACION JUNIVERSIDAD  EMPRESA DEL CENTRO DE LA  PROVINCIA DE BUENOS AIRES -  FUNIVEMP -  TRES  ARROYOS  LUNIVERSIDAD NACIONAL DE  EMPRESA DEL CENTRO DE LA  PROVINCIA DE BUENOS AIRES -  FUNIVEMP -  TRES  ARROYOS  LULA  BALLESTER  JUNIVERSIDAD NACIONAL DE  GENERAL SAN MARTIN  INSTITUTO DE ESTUDIOS  ECONOMICOS Y SOCIALES IMES  -  CAPITAL  FORO DE CIENCIA Y  TECNOLOGÍA PARA LA  PRODUCCION  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍA PARA LA  PRODUCCION  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍA PARA LA  PRODUCCION  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍA PARA LA  PRODUCCION  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍA PARA LA  PRODUCCION  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍO IO)  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍO IO)  TECNOLOGÍO IO)  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍO IO)  FUNIPRECIT (FUNDACION PARA  LA INTERACCION DE LOS  SISTEMAS PRODUCTIVOS,  EDUCATIVOS, CIENTIFICO-  TECNOLOGÍO IO)  TECNOLOG	LANUS UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN LUJAN LIC.  LLAVALLOL UNIVERSIDAD NACIONAL DE LIC.  MAR DE AJO UNIVERSIDAD ATLANTIDA ARGENTINA ARGENTINA ARGENTINA DEL PLATA DEL PLATA DEL PLATA UNIVERSIDAD PASTA LIC.  MAR DEL UNIVERSIDAD FASTA LIC.  OLAVARRIA IDEB- CENTRO OLAVARRIA ING.  SAN BERNARDO FUNDACION OVIDIO SALINAS ARG.  DEL TUYU ASOCIACION COOPERADORA DEL DEPARTAMENTO DE FISICA DE LA CNEA - ACDEF- SAN MIGUEL UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO  SAN NICOLAS FUNDACION FACULTAD REGIONAL SAN NICOLAS FUNDACION PACULTAD REGIONAL SAN NICOLAS FUNDACION UNIVERSIDAD EMPRESA DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNIVEMP -  TRES ARROYOS IDEB - CENTRO TRES ARROYOS ING.  VILLA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES IMES INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES IMES ING.  CAPITAL FORO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA LA PRODUCCION PRODUCCION PRODUCCION PROPECTI ( FUNDACION PARA LA INTERACCION DE LOS INSTEMAS PRODUCTIVOS, CIENTIFICO-TECNOLOGICO)  CAPITAL FORO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA LA PRODUCCION PROPECTI ( FUNDACION PARA LA INTERACCION DE LOS INSTEMAS PRODUCTIVOS, CIENTIFICO-TECNOLOGICO)  CAPITAL FORO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA LA PRODUCCION PROPECTI ( FUNDACION PARA LA INTERACCION DE LOS INSTEMAS PRODUCTIVOS, CIENTIFICO-TECNOLOGICO)  CAPITAL FINDACION INSME INSTITUTO DE BIOLOGIA Y MEDICINA EXPERIMENTAL  CAPITAL FINDACION PROSAMA PRO DICCAPITAL FUNDACION PROSAMA PRO DICCAPITAL FUNDACI	LANUS UNIVERSIDAD NACIONAL DE LIC. TESTA  LUJAN UNIVERSIDAD NACIONAL DE LIC. TESTA  LLAVALLOL UNIVERSIDAD NACIONAL DE LIC. SZULACK  MAR DE AJO UNIVERSIDAD NACIONAL DE LIC. SZULACK  MAR DE AJO UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR Dr. LOMBERA  MAR DEL DINIVERSIDAD NACIONAL DE MAR Dr. LOMBERA  MAR DEL PLATA LIC. CATALANO  OLAVARRIA IDEB- CENTRO OLAVARRIA ING. BALBIANI  SAN BERNARDO DEL DEPARTAMENTO DE FISICA DE LA CNEA - ACDEF-  SAN MIGUEL GENERAL SARMIENTO ING. BRAIDOT  SAN NICOLAS FUNDACIONAL DE BUENOS AIRES - FUNDACION UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION UNIVERSIDAD DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION NACIONAL DE SEMERAS DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION NACIONAL DE SEMERAS DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION NACIONAL DE SEMERAS DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION NACIONAL DE SEMERAS DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION NACIONAL DE SEMERAS DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION DE CONOMICO S' SOCIALES IMES ING. BRIOZZO  TRES ARROYOS DEB - CENTRO TRES ARROYOS ING. APRILE  VILLA BAILESTER GENERAL SAN MARTIN INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES IMES ING. BRIOZZO  CAPITAL FORO DE CIENCIA Y ING. BRIOZZO  CAPITAL FEDERAL ANDROICINA PARA LA INERCECION DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO-TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS, CENTRIFICO TECNOLOGICO)  CAPITAL FUNDACION DE JOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, EDUCATIVOS CENTRIFICO TECN	LAPLATA ARGENTINA  LANUS  UNIVERSIDAD NACIONAL DE Ing. CAMINOA Norberto Raúl  LUJAN  UNIVERSIDAD NACIONAL DE LIC. TESTA Amalia E.  LLAVALLOL UNIVERSIDAD NACIONAL DE LIC. SZULACK Omar  MAR DE AJO  MAR DE AJO  MAR DEL UNIVERSIDAD ATLANTIDA Arq. LUS Horacio  MAR DEL UNIVERSIDAD DE ALANTIDA Arq. LUS Horacio  MAR DEL UNIVERSIDAD PASTA LIC. CATALANO Carlos  DEL PLATA  MAR DEL UNIVERSIDAD FASTA LIC. CATALANO Carlos  SAN  BERNARDO FUNDACION OVIDIO SALINAS Arq. SALINAS Alberto  DEL TUYU ASOCIACION COOPERADORA  DEL DEPARTAMENTO DE FISICA DEL ACPUER  SAN MIGUEL UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO  SAN NICOLAS REGIONAL SAN NICOLAS  FUNDACION FAULTAD ROPERADORA  TANDIL PUNDACION AUTORAS  TANDIL PUNDACION FAULTAD ROPERADORA  DEL DEPARTAMENTO DE FISICA DEL ACPUER  FUNDACION FAULTAD ROPERADORA  PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION AS AN NICOLAS  TANDIL PUNDACION UNIVERSIDAD PROVINCIA DE BUENOS AIRES - FUNDACION ANTICOLAS  TRES  ARROYOS  DEB - CENTRO TRES ARROYOS Ing. APRILE Carlos  HUGO  VIILA BAILESTER  DEB - CENTRO TRES ARROYOS Ing. APRILE Carlos  HUGO  VIILA BAILESTER  GENERAL SAN MARTIN  ING. GANNELLA  CAPITAL  FOOD DE CIENCIA Y  FOOD DE CIENCIA Y  FOOD DE CIENCIA Y  FOOD DE CIENCIA Y  FOOD DE CIENCIA SIMES ING.  FOOD DE CIENCIA Y  F

				İ	1	1
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	Fundación para el Desarrollo Tecnológico -FUDETEC -	Dr.	PAMPILLO	Carlos	Cordoba 320
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION UNIVERSIDAD DE BELGRANO	Dr.	PORTO	Avelino	Federico Lacroze 1959 piso 1°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION HECTOR ALEJANDRO BARCELO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA BIOMEDICA ARGENTINA		BARCELO	Héctor Alejandro	Las Heras 2191
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	IFI INDIAC ICIN ARGENTALIA IING		WEBER	Jose A.	Cerviño 3101 P. 1º
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION SALES	Escrib.	ALIAGA GARCIA	Alejandro	Viamonte 2043 piso 6º Dto. "A"
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	POLO TECNOLOGICO CONSTITUYENTES S.A.	Ing.	GIANELLA	Carlos	Paraná 145 piso 4°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	INSTITUTO TECNOLOGICO DE BUENOS AIRES - ITBA -	Alm. Dr.	MOLINA PICO	Enrique	Av. Madero 399
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	UTN - FACULTAD REGIONAL DE BUENOS AIRES	Ing.	OLIVETO	Guillermo	Medrano 951
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION UNIVERSIDAD DE MORON	Dr.	CHIARAMONTE	Eduardo J.	Av. de Mayo 1324 piso 1º Ofic. 5 y 6
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL	Ing.	BROTTO	Héctor	Sarmiento 440 piso 3º
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION CEDIPROE	Lic.	FAINHOLC	Beatriz	Uruguay 766 PB 5
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACIÓN EMPRETEC	Dr.	PURRIÑOS	IHACOCIA	Bartolome Mitre 326 piso 2° Of. 201
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	UNIVERSIDAD AUSTRAL	Ing.	GOMEZ LOPEZ EGEA	José Luis	Av. Juan de Garay 125
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION KAIZEN PARA EL PROGRESO DE LA GESTION EMPRESARIA	Ing.	ALBERTONI	Jorge Luis	Av. Roque Saenz Peña 1142 Piso 1° Of. A
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	Sr.	GIAMBIAGI		Av. Corrientes 5034 P 4 Dpto D
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDES ARGENTINA	Ing.	ACHAVAL	Alejandro	Suipacha 1067- Piso 5- Of. B
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	SISTEMA DE CENTROS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DEL INTI		MONTAÑA		Av. Leandro L. Alem 1067 piso 7°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	ASOCIACION CIVIL DE ESTUDIOS PROFESIONALES	Ing.	HERRERO	Victor	Pacheco de Melo 2300 - (1126)
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	CENTRO DE ESTUDIOS DE INTEGRACION ECONOMICA Y DE COMERCIO INTERNACIONAL - ASOCIACION CIVIL	Dr.	RUA BOIERO	Rodolfo	Callao 1975 - 10 A
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION ARGENTINA PARA LA SALUD	Dra.	LANZA	Osvaldo L.	Aguilar 2482
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	UNIVERSIDAD CAECE	Prof.	BOSCH		Tte. General Peron 2933
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES	Dr.	O'DONNELL	Horacio	Paraguay 1401 Piso 9°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION FORTALECER	Lic.	LATTUADA	Mario	Piedras 383 piso 2

CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	TECNOLOGIA, CONSTRUCCION, MONTAJES E INNOVACION - TECMI-	lng.	BLANCO	José Guillermo	Gelly y Obes 2213 Piso 10°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION SANTA MERCEDES	Prof.	PINTUELES	Marta	Ancon 5148
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION FORO ARGENTINO DE BIOCTECNOLOGIA	Lic.	ARGUELLES	Marcelo	Libertad 293 Piso 5°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION PRO UNIVERSIDAD DE FLORES- UFLO	Dr.	KERTESZ	Roberto	Camacúa 282
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION TRANSFORMAR	Lic.	FERRIERI	Carlos	Defensa 417 piso 5º
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION MUNDO SANO	Dra.	GOLD	Silvia	Av. del Libertador 1068 Piso 14
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR DEL EJERCITO	Sr.	FARAJ	Alfredo	Cabildo 65
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	ESTUDIOS Y PROYECTOS, ASOCIACION CIVIL	Lic.	ELISSETCHE	Osvaldo	Av. De Mayo 1362 Piso 3
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACIÓN INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIOTECNOLÓGICAS	Dr.	PARODI	Armando José A.	Sucre 3250, P 7, 26
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	GENESICA S.A.	Dr.	KAPLAN	Dan	Salta 1007
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	ASOCIACON CIVIL GRUPO REDES		PORTA	Ferando	Esmeralda 1066 piso 2°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE ESTADO Y PARTICIPACION	Sr.	LOZANO	Claudio	Avda. Belgrano 2527
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	ASOCIACION CONFIALBILIDAD ENERGETICA - AC ACE-	Ing.	NORDIO	Hector H.	Hipolito Hirigoyen 571 Piso 3° Of. 17
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	FUNDACION EMPREMIN	Sr.	MENDIA	José	Av. Julio A Roca 651 Piso 3°
CAPITAL FEDERAL	CAPITAL FEDERAL	ASOCIACION CIVIL CRISOL PROYECTOS SOCIALES	Lic.	KREMENDCHUTZKY	Silvia	Zapata 589 PB D
CAPITAL FEDERAL	SAN ANDRES	T & M ASOCIADOS SRL	Ing.	TAGLIAFERRI	Carlos Daniel	Int. Alveat 2743/49
CATAMARC A	CATAMARCA	Asociación para las Innovaciones Tecnológicas Agropecuaria de Catamarca -AITAC	Sr.	CALDERON	Roberto	INTA- EEA Catamarca
	SAN FERNANDO DEL VALLE DE CATAMARCA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CATAMARCA	Agr.	SALERNO	Julio L.	Esquiu 612
CORDOBA	BARRIO COLINAS DE VELEZ SARSFIELD	INSTITUTO DE INVESTIGACION MEDICA MERCEDES Y MARTIN FERREYRA - INIMEC - CONICET	Dr.	AMUCHASTEGUI	Luis María	Casilla de Correo 389
CORDOBA	CORDOBA	FUNDACION UNIVERSIDAD BLAS PASCAL	Cr.	BRUNO	Carlos A	Lima 363
CORDOBA	CORDOBA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA	Dr.	DE PAULI	Carlos	Av. Hipolito Yrigoyen 162
CORDOBA	CORDOBA	FUNDACCION DE AYUDA A LA INVESTIGACION QUIMICA - FAC. DE CIENCIAS QUIMICAS - U.N.C.	Dra.	ROSSI	Rita H. de	Universidad Nacional de Cordoba Facultad de Ciencia Quimic
CORDOBA	CORDOBA	INSTITUTO DE REPRODUCCION ANIMAL DE CORDOBA - IRAC -	Dr.	TRIBULO	Humberto	Jeronimo L. de Cabrera 106

CORDOBA	CORDOBA	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - FACULTAD REGIONAL CORDOBA -		POSETO .		Calle Maestro M. Lopez Esq. Cruz Roja - Ciudad Universita
CORDOBA	CORDOBA	FUNDACION ALTERNATIVA OCUPACIONAL Y SOCIAL - FAOS -	Sr.	MONELLI	Juan Angel	Corrientes 91 Piso 4 of. 15
CORDOBA	CORDOBA	FUNDACION UNIERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI	ing.	SAN PEDRO	Manuel	Rondeau 165
CORDOBA	CORDOBA	ASOCIACION DE INVESTIGACIONES TECNOLOGICAS	ing.	OVIDI	Orlando	Duarte Quiroz 1315
CORDOBA	CORDOBA	INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO Ing.		GOLUBKO	Sergio	Av. Fuerza Aerea Km. 6,5
CORDOBA	General Deheza	FUNDACIÓN MULTIPLICAR	CPN	URQUIA	Roberto Daniel	General Paz 85 Piso 1° Local 203
CORDOBA	MARCOS JUAREZ	ASOCIACION CIVIL CENTRO COMERCIAL, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS DE MARCOS JUAREZ	Sr.	ARINGOLI	Domingo Horacio	Belgrano 821 - 5º A
CORDOBA	Pozo del Molle	FACULTAD REGIONAL VILLA MARIA U.T.N.	Ing.	SALVATICO	Franco M.	Mitre 388
CORDOBA	RIO CUARTO	UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO	Prof.	CANTERO GUTIERREZ	Alberto	Ruta Nacional Nº 36 - km 601
CORDOBA	SAN FRANCISCO	UTN - FACULTAD REGIONAL SAN FRANCISCO	Ing.	FERRADAS	Daniel	Av. de la Universidad N° 501
CORDOBA	Villa Maria	FUNDACION CULTURAL DE PROFESORES Y AMIGOS DE LA ESCUELA SUPERIOR INTEGRAL DE LECHERIA - FUNESIL -	Ing.	монтото	Carlos	Rawson 1899
CORDOBA	VILLA SIBURU	Asociación Vivienda Economica - AVE -	Arq.	BERRETA	Horacio B	Igualdad 3585
CORRIENTE S	CORRIENTES	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE	Dr.	VALDES	Oscar V.	25 de mayo 868
CORRIENTÉ S	CORRIENTES	UNIVERSIDAD DE LA CUENCA DEL PLATA - FUNDACION JEANE PIAGET	Lic.	RODRIGUEZ	Angel Enrique	Plácido Martínez 964
CHACO	RESISTENCIA	ASOCIACION DE APOYO A LA FAC. DE INGENIERIA DE LA U. N. DEL NOROESTE (AFIN)	I <b>n</b> g.	AEB <b>E</b> RHAND	Federico	Av. Las Heras 727
CHACO	RESISTENCIA	ASOCIACION COOPERADORA FACULTAD REGIONAL RESISTENCIA - UTN	Prof.	MACHICOTTE	Julio O.	French 414
CHACO	RESISTENCIA	FUNDACIÓN CRECECHACO	Sr.	STACH	Dante	Don Bosco Nº 88 - 6º Piso -Of. 40.
CHUBUT	ESQUEL	FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO FORESTAL, AMBIENTAL Y DEL ECOTURISMO PATAGÓNICO	Ing.	LOPEZ GUIDI	Aldo Rául	Ruta 259 - KM 4
ENTRE RIOS	CONCEPCION DEL URUGUAY	ASOCIACION DE APOYO A LA FACULTAD REGIONAL CONCEPCION DEL URUGUAY DE LA UTN (ENTRE RIOS)	Ing.	MARTINO	Enrique Carlos	Ing. Pereyra 676
ENTRE RIOS	PARANA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS	Lic.	LAFFITTE	Ana M.	Córdoba 475
ENTRE RIOS	PARANA	UTN - FACULTAD REGIONAL PARANA	Ing.	ARROYO	Raúl E.	Almafuerte 1033

FORMOSA	Barrio IIIIa I	OESTE DE LA PROVINCIA DE FORMOSA - PRO. DE. CO		BARBERIS	Raúl	Casa N° 89 Manz 10
FORMOSA	FORMOSA		Prof.	PRIETO	Antonio H.	Brandsen 1082
JUJUY	SAN SALVADOR DE JUJUY	UNIVERSIDAD NACIONAL DE Dra		LARGENTIER	Susana M. de	Av. Bolivia 1239
JUJUY	SAN SALVADOR DE JUJUY	FUNDACION PARA EL ESTUDIO DEL AMBIENTE NATURAL Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE -		TECCHI	Rodolfo A.	Necochea 118 - 3 Piso
LA PAMPA	GENERAL PICO	FUNDACION PAMPEANA PARA LA PROMOCION Y FOMENTO DE LA INNOVACION Y TRANSFERENCIA TECNOLOGICA	Sr.	COVELLA	Santiago	Calle 5 Esq. 116
LA PAMPA	GENERAL PICO	ASOCIACION COOPERADORA "GENERAL MANUEL N. SAVIO"	Ing.	GARCIA	Nestor	Calle 9 y Calle 110
LA PAMPA	GENERAL PICO	FUNDACION FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS	Dr.	DUBARRY	Jorge Roberto	Calle 5 Esq. 116
LA PAMPA	LA PAMPA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA	Lic.	MALUENDRES	Sergio	9 de julio 149
LA PAMPA	PA SANTA ROSA ASESORAMIENTO TECNOLOGICO A EMPRESAS CONSULTORAS Ing. BALI S.R.L ATEC		BALDAN	Luis Antonio	Pasteur 208	
LA PAMPA	SANTA ROSA	FUNDACION CRECER	Dr.	DOMINGUEZ	Alberto Mario	Ricardo Rojas 1925
LA RIOJA	LA RIOJA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA	Dr.	TELLO ROLDAN	Enrique D.	Av. Laprida y Vicente Bustos s/n
LA RIOJA	LA RIOJA	FUNDACION UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA	Ing.	MAMANI	Manuel J.	Av. Laprida y Vicente Bustos s/n
LA RIOJA	LA RIOJA	FUNDACIÓN DE APOYO UNIVERSIDAD TECNOLOGICA LA RIOJA - FAUTLAR-	ing.	KRUPP	Leonidas	Av. San Nicólas de Bari esquina Aimogasta (E)
MENDOZA	CIUDAD DE MENDOZA	FUNDACION CRICYT	Dr.	CANO	Miguel Angel	Av. Dr. Adrán Ruiz Leal s/n - Parque San Martin
MENDOZA	GODOY CRUZ	VILOURD CONSULTORA S.A.	lng.	GOMEZ GASCON	Juan Carlos	Juan Gregorio Torres 1733
MENDOZA	GUAYMALLEN	UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA	Dr.	SALVARANI	Eduardo Jose	Av. Acceso Este Latral Sur 2245
MENDOZA	MENDOZA	FUNDACION UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	CPN	KENT	Gustavo	Universidad Nacional de Cuyo- Centro Universitario - Parque General San Martín - CICUNC
MENDOZA	MENDOZA	UTN - FACULTAD REGIONAL MENDOZA	Sr.	PLETO CABOS	Julio Cesar	Rodriguez 273
MENDOZA	MENDOZA	ARGENTEC CONSULTORA S.A.	Ing.	GIUNTA	Jorge	Mitre 808
MENDOZA	MENDOZA	UNIVERSIDAD DEL ACONGAGUA	Dr.	CABALLERO	Osvaldo S.	Catamarca 147
MENDOZA	MENDOZA	UNIVERSIDAD DE CONGRESO	CR.	PEREYRA	Daniel S.	Colon 90

MISIONES	EL DORADO	GRUPO DE ESTUDIOS AMBIENTALES - GEA -	lng.	VOLKART	Conrado	Calle San juan 1791 piso 1° Of. 6
MISIONES	POSADAS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES	Dr.	JAUME	Fernando	Campo Universitario - Ruta 12 km 7,5 - Villa Lanus
MISIONES	Posadas	INSTITUTO UNIVERSITARIO GASTON DACHARY	Dr.	BIAZZI	Ricardo R.	Salta 1968
NEUQUEN	Fundación Universidad Nacional del Comahue para el Desarrollo Desarrollo Regional - FUNYDER -		Dra.	PEHUEN DE DANGELO	Ana	Buenos Aires 1400
NEUQUEN	NEUQUEN	FUNDACION JULIO PALACIOS	Ing.	VALVERDE	Jorge Guala	Santa Fe 449
NEUQUEN	NEUQUEN	CAPACITACION SRL	Arq.	MARTINEZ	Guarino Ramón	Santa Fe 53
RIO NEGRO	EL BOLSON	FUNDACION COOPERAR	Sra.	D'ALOTTO	Rosalva	Juez Fernandez 429
RIO NEGRO	GENERAL CONESA	ENTE DE DESARROLLO DE LA ZONA DE CONESA - ENDECON-	Cont.	VICIDOMINI	Angela Ana	Hipólito Iriguoyen 458
RIO NEGRO	SAN CARLOS DE BARILOCHE	FUNDACION JOSE A. BALSEIRO	Ing.	LOPEZ DAVALOS	Arturo	C.C. 439
RIO NEGRO	SAN CARLOS DE BARILOCHE	Fundación INNOVAR - RIO NEGRO	Lic.	AMUNDSON DE LERNOUD	Margarita E.	Moreno 69 Piso 2° Of. 13
RIO NEGRO	SAN CARLOS DE BARILOCHE	FUNDACION FORO PATAGONICO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA	Sr.	MARTICORENA	Jorge	Roberto Arlt 4690
RIO NEGRO	VIEDMA	FUNDACION BARRERA ZOOFITOSANITARIA PATAGONICA - FUN.BA.PA.	Dr.	MERAYO	Eduardo	Don Bosco № 526
SALTA	SALTA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA	Dr.	VIERA	Victor	Buenos Aires 177
SALTA	SALTA	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA	Dr.	COLOMBO MURUA	Patricio G.E.	Pellegrini 790
SALTA	SALTA	FUNDACION CAPACIT- AR DEL NOA	Dra.	PODERTI	Alicia	Necochea 877
SAN JAUN	San Juan	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN	Dr.	HUCHEN	Benjamin	Av. José Ingnacio de la Roza 391 este
SAN JUAN	RIVADAVIA	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO	Dr.	MARTIN		Ignacio de la Roza 1516 Oeste (Dep. de Rivadavia)
SAN JUAN	SAN JUAN	FUNDACION UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN	Ing.	GIL	Carlos	Av. Libertador Gral. San Martin 1109 Oeste
SAN JUAN	SAN JUAN	INNOVAR S.R.L.	Agr.	CORIA	Walter Alberto	Salta 213 Norte
SAN JUAN	SAN JUAN	ASTRÓNOMICAS	Dr.	LEVATO	Orlando Hugo	Av. España 1512 Sur
SAN LUIS	SAN LUIS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS	Lic.	ARIAS	Germán	Ejercito de los Andes 950
SANTA CRUZ	RIO DE GALLEGOS	PATAGONIA AUSTRAL	Sr.	OLIVA	Rafael	Lisandro de la Torre 860
SANTA FE	CERES	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CERES Y HERSILIA	Mg.	CALLACI	Carlos	Av. Mitre 41

SANTA FE	LAS PAREJAS	FUNDACION CIDETER	Sr.	FORMIA	Carlos Alberto	Av. 17 y Calle12 N° 999
SANTA FE	RAFAELA	FUNDACION PARA EL DESARROLLO REGIONAL	Sr.	FRAUTSCHI	Rubén	Necochea 84 - 1° Piso
SANTA FE	RAFAELA	FUNDACION POTENCIAR	Sr.	AMBROSINO	Carlos	España 431
SANTA FE	RAFAELA	UTN - FACULTAD REGIONAL RAFAELA	Lic.	GAYOL	Julio A.	Bv. Roca 989
SANTA FE	RAFAELA	FUNDACION PARA EL DESARROLLO REGIONAL Sr.		ACASTELLO	Rubén	Necochea 84 1º piso
SANTA FE	RECONQUISTA	FUNDACION UNIDAD ACADEMICA RECONQUISTA	Sr.	MARCONI	Roberto Mario	Pte. Roca 1250 P.A.
SANTA FE	ROSARIO	FUNDACION FACULTAD INGENIERIA DE ROSARIO	Sr.	VELILLA	Héctor M.	Pellegrini 250
SANTA FE	ROSARIO	Fundación para el Apoyo de las Ciencias Físicas -ACIFIR -	Dr.	FEUGEAS	Jorge N.	Av. 27 de febrero 210 Bis
SANTA FE	ROSARIO	FUNDACION HELIOS	Dr.	VALLEJOS	Ruben H.	Marull 481
SANTA FE	ROSARIO	FUNDACION FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS (Rosario)	Dr.	DI MARIA	Oscar Santos	Italia 353 Planta 2º
SANTA FE	ROSARIO	FORUM C&C SOCIEDAD CIVIL	Dr.	SAENZ	Faustino Ignacio	Santiago 249
SANTA FE	ROSARIO	FUNDACION BANCO SANTAFESINO DE INVERSION Y DESARROLLO	Ing.	BERROCAL	Omar Oscar	Mitre 930 P. 3º
SANTA FE	ROSARIO	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO	CPN	SUAREZ	Ricardo	Cordoba 1814
SANTA FE	ROSARIO	UTN FACULTAD REGIONAL ROSARIO -	Ing.	BADIA	Daniel O.	Estanilao Zeballos 1341
SANTA FE	ROSARIO	FUNDACION UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO	ODONT.	MASIA	Héctor Darío	Córdoba 1814
SANTA FE	ROSARIO	CENTRO INGENIEROS DE ROSARIO	Ing.	GENNARO	Oscar C.	Laprida 935
SANTA FE	ROSARIO	FUNDACION FEDERACION AGRARIA ARGENTINA	Ing.	BUZZI	Eduardo	Mitre 1132
SANTA FE	ROSARIO	FUNDACION PARA LA PROMOCION CIENTIFICO - TECNOLOGICO DE ROSARIO Y SU REGION - ROSCYTEC	Dr.	ANDREO	Carlos	Bv. 27 de Febrero 210 Bis
SANTA FE	San Fe	FUNDACION FUNDALYF	Tec.	toum	Luis A.	Bolivia 3885 .
SANTA FE	SAN RAFAEL	UTN - FACULTAD REGIONAL SAN RAFAEL	Ing.	PESSANO	Horacio Paulino	Av. General Paz y Urquiza
SANTA FE	SANTA FE	FUNDACION PARA LA PROMOCION Y DESARROLLO TECNOLOGICO DEL LITORAL - VINTEC	CPN	LOPEZ	Miguel	Güernez 3450
SANTA FE	SANTA FE	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL	Ing.	BARLETTA	Mario D.	Pje Martínez 2626
SANTA FE	SANTA FE	UTN - FACULTAD REGIONAL SANTA FE -	ing.	SCHOLTUS	Ricardo O.	Lavaise 610

SANTA FE	CIENCIA Y LA TECNOLOGIA		Dr.	VECCHIETTI	Aldo	Avellaneda 3657
SANTA FE	SANTA FE SANTA FE UTN - FUNDACION FACULTAD IN		Ing.	CAMINOS	Jorge	Lavaisse 610
SANTA FE	SANTA FE	PARQUE TECNOLOGICO DEL LITORAL CENTRO S.A.P.E.M.	Dr.	GRAU	Ricardo	Ruta Nacional N° 168
SANTA FE	Venado Tuerto	FACULTAD REGIONAL VENADO TUERTO U.T.N.	Ing.	DIAZ	Victor	Catelli 501
SANTIAGO DEL ESTERO	SANTIAGO DEL ES <b>TE</b> RO	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DEL ESTERO	ing.	FEIJOO	Jorge L.	Av. Alsina y Velez Sarsfield
SANTIGO DEL ESTERO	SANTIAGO DEL ESTERO	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO	Dr.	HERRERA	Humberto	Av. Belgrano Sud 1912
TIERRA DEL FUEGO	ţ.	FACULTAD REGIONAL RIO GRANDE DE TIERRA DEL FUEGO - UTN	Ing.	ALVAREZ	Francisco	Islas Malvinas 1650
TUCUMAN	IS AND MICH HEL	ASOCIACION COOPERADORA - FACULTAD CIENCIAS EXACTAS Y TECNOLOGIA - U.N.T.	ing.	AGÜERO	Armando Cesar	Av. Independencia 1800
TUCUMAN	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN	Dr.	CARATCOCHE	Carlos	Ayacucho 491

## ANEXO II

# AGENCIA DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO DE TIERRA DEL FUEGO

## **CUESTIONARIO PARA CONSIDERACION DE OPCIONES**

1.	Ob	ojetivos y pr	ioridades		
	1.		un sistema de i oportunidades	información sobre recursos, productos, proces de negocios.	sos,
		Si	Na	Prioridad: 1 2 3 4	
	2.	•		consultoría y asistencia a industriales, técnic es, planificadores u otros usuarios.	cos,
		3	No	Prioridad: 1 2 3 4	
	3.	Llevar a cat del desarrol		de capacitación e investigación para la promoc	ción
		8	No	Prioridad: 2 3 4	
	4.	Realizar act	ividades de pro	omoción de la actividad productiva de la región	
		Si	<b>46</b>	Prìoridad: 1 2 🚦 4	
		incorporan La única li	do los distinto imitación sería	nútuamente excluyentes. La entidad podrí os tipos de actividad a medida que se dec a no llevar a cabo actividades que hoy s anismos de gobierno.	ida.
2.	Op	ociones de n	nodelos organ	nizativos	
		Centro d	le Investigación	1	
		Agencia	de Desarrollo		

	Agencia de Promoción Científico-Técnica
	Nuestra recomendación es comenzar con una Agencia de Promoción Científico Técnica e ir evolucionando hacia una Agencia de Desarrollo, que llene el vacío de la norma constitucional en ese sentido.
3.	Aspectos organizacionales
	a. Forma jurídica de la entidad
	Una fundación, con un fundador estatal que mantuviera el contralor del Estado respecto de otras asociaciones o entidades privadas y semi-públicas que también podrían integrarla.
	Un ente público no estatal, con intervención de organismos estatales, corporaciones privadas y organizaciones de la sociedad civil.
	Una agencia descentralizada y autárquica dependiente del Podel Ejecutivo, en la que los representantes de la universidad, el mercado y las ONGs podrían formar parte de un Consejo Directivo o Asesor
	Los consultores se inclinan por una Fundación, por considerar que esta persona jurídica reúne las garantías jurídicas necesarias por estar tipificada, se adapta fácilmente a un funcionamiento por proyectos, admite la posibilidad de control mayoritario por parte del Estado y es la única que ofrece la oportunidad de funcionar como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT).
	b. Socios del proyecto
	Una Fundación podría admitir un gran número de integrantes. Los criterios básicos para decidir quiénes podrían asociarse a la iniciativa son eminentemente políticos y de representatividad. Hay organizaciones estatales (en los tres niveles de gobierno) que deberían estar naturalmente incluidas. Es también posible que se hayan omitido eventuales socios no incluidos en el siguiente listado. Sugeriría que se indique en cada casillero el orden de prioridad dentro de cada categoría de posibles socios.
	Del Estado Provincial
	Ministerio de la Producción 2
	Ministerio de Economia 7
	Ministerio de Educación, Ciencia y Vecnología

6		প্রস্তুর বিষ্ণার প্রক্রিক বিষ্ণার বিষ্			
3		ক্রান্তালিম আহম ৬ তালেলি নত তালেলাম			
4					
		Otro (especificar):			
5		Ministerio de Salud			
•	Del Esta	Del Estado Municipal			
		Munitipositions de Usanene			
		Municipalidad de Rio Gende			
		Milesessis it Residente			
		Otro (especificar):			
•	Del Gob	l Gobierno Nacional			
1		NOIN (NEW (NATURE)			
2					
3		चेत्रस्यक्षामः विद्यासम् । प्रत्यक्षांकः विद्यासम्बद्धाः			
4		খাবাধনাধনি (বিল্লানা বাহান কৰিছে। বিল্লানান /এখনীলো			

	4		Universidad Tecnológica Nacional	
			Otro (especificar)	
	•	Entidado	es del sector privado y ONGs	
	4		Cámara de Comercio y Otras Actividades Empresarias de Ushuaia	
	1		Cooperativa de Servicios Públicos Asistenciales. Consume V Vivienda de Río Grande Limitada	
	3		Escuela Agrotécnica Salesiana de Rio Grande	
			Instituto Argentino del Petróleo y Gas No corresponde. Las vinculaciones deberían ser realizadas directamente con las empresas radicadas en la Provincia y aquellas que manifiesten su voluntad de radicación inmediata.	
	1		Cámara de Comercio Industria y Producción de Ríd Grande	
			Otro (especificar):	
			Las empresas turísticas están incluidas en las Cámaras respectivas? Si no lo están, deben ser contempladas especialmente.	
4.	Aspe	ctos orga	nizacionales	
	a.	Priorida	d de fuentes de financiamiento	
		Renta	s generales de la Province	
	Ingresos mediante UV*			
	Fondos de provectos concursados y ganados			
		<b>Faces</b>	cofinanciadas con el CONICET	

ইট্রেপ্রের্টে(১): বিশ্বনাথলিটার্টার্টার ক্রিণিটার করে(১)রাজীল বিশ্বনাথলিকা (রাজ ক্রিটার্টার্টার্টার) টেইটার্টা
Fondos de proyectos concursados y ganados (Esto no está repetido, de aquí hacia abajo?)
Rentas generales de la Provincia
Ingresos mediante UVT
নিতাত তিংকত তথ্য প্ৰান্ত নিতা নিতাল
addination and a disconsist of the control of the c
रेशामर्थाद्धः क विशामन्ति। स्टिन्स् इति इति। स्टिन्स् विद्यासीन्ति। स्टिन्स्
<b>प्रजाम हो: अवस्थानुनः</b>
Otro (especificar):

Idealmente, sería deseable que todas las fuentes de financiamiento citadas pudieran ser utilizadas. Se sugiere indicar el orden de prioridad en función del grado de compromiso del gobierno provincial (v.g. Rentas Generales) y de expectativa respecto a la facilidad con que podrían obtenerse otros tipos de recursos.

La prioridad debe ser contar con un aporte básico del Gobierno Provincial, que garantice un funcionamiento mínimo. Luego la actividad podrá extenderse a medida que se vayan generando recursos de otras fuentes.