



**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**APOYO TÉCNICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS QUE FOMENTEN LA INNOVACIÓN PRODUCTIVA EN EL  
PARTIDO DE ALMIRANTE BROWN**

**INFORME FINAL**

**OCTUBRE 2025**

**AUTOR: GRUPO PHAROS- CENTRO INTERDISCIPLINARIO PARA EL  
DESARROLLO - ASOCIACIÓN CIVIL**



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pg. 4
I. AVANCES SEGÚN PLAN DE TRABAJO	Pg. 5
<b>1. Introducción y contexto</b>	Pg. 6
<b>2. Caracterización del ecosistema de innovación para el desarrollo productivo</b>	Pg. 16
<b>2.1 Mapeo de instituciones vinculadas al ecosistema del conocimiento</b>	Pg. 16
<b>2.2 Mapeo del sector empresario</b>	Pg. 52
<b>2.3 Reunión institucional</b>	Pg. 81
<b>3. Mapeo de incubadoras de empresas y desarrollo de la propuesta técnica</b>	Pg. 81
<b>3.1 Identificación y definición de incubadoras de empresas a relevar</b>	Pg. 81
<b>3.2 Análisis de las incubadoras seleccionadas</b>	Pg. 87
<b>3.3 Análisis del marco normativo vigente</b>	Pg. 125
<b>3.4 Mapeo de políticas públicas existentes sobre incubadoras de empresas</b>	Pg. 128
<b>3.5 Reunión institucional</b>	Pg. 132
<b>4. Propuesta para la creación de una incubadora de empresas en base al ecosistema de innovación abierta</b>	Pg. 135
<b>5. Conclusiones finales</b>	Pg. 163
<b>6. Presentación del Informe Final a las Autoridades</b>	Pg. 165
CONCLUSIONES	Pg. 168
BIBLIOGRAFÍA	Pg. 170
ANEXO 1 GUÍA DE ENTREVISTAS	Pg. 178
ANEXO 2 PROPUESTA DE CONVOCATORIA A EMPRENDEDORES INCUBADORA DE EMPRESAS ALMIRANTE BROWN	Pg. 185

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1: Cronograma de tareas con avances por actividad	Pg. 5
Tabla 2: Matriz de análisis y dimensiones de instituciones	Pg. 19
Tabla 3: Organizaciones seleccionadas para el relevamiento	Pg. 20
Tabla 4: Listado de referentes de instituciones entrevistados	Pg. 23
Tabla 5: Matriz de análisis de empresas	Pg. 56
Tabla 6: Empresas seleccionadas para el relevamiento	Pg. 58
Tabla 7: Listado de referentes de empresas entrevistados	Pg. 60
Ilustración 1: Producto Bruto Geográfico del Partido de Almirante Brown. Años 2021, 2022 y 2023	Pg. 62
Ilustración 2: Producto Bruto Geográfico del Partido de Almirante Brown. PBG- PBA - VAB. En millones de pesos. Años 2022 y 2023	Pg. 63
Tabla 8: Matriz de análisis de incubadoras	Pg. 83
Tabla 9: Incubadoras seleccionadas para el relevamiento	Pg. 85
Tabla 10: Listado de referentes de incubadoras entrevistados	Pg. 87
Ilustración 3: Latin American Unicorns. Año 2022	Pg. 93
Ilustración 4: Esquema de Gobernanza del Ecosistema	Pg. 139
Tabla 11: Líneas de intervención para dinamizar el ecosistema innovador	Pg. 140
Ilustración 5: Características institucionales de la Incubadora de Empresas	Pg. 146
Tabla 12: Principales actividades para la creación de una incubadora de empresas.	Pg. 148
Ilustración 6: Misión y Visión de la Incubadora de Empresas de Almirante Brown	Pg. 150
Ilustración 7: Mapa relacional de actores institucionales	Pg. 155
Ilustración 8: Actores locales estratégicos para la puesta en marcha de la incubadora	Pg. 157
Ilustración 9: Secuencia del proceso de incubación	Pg. 162



## INTRODUCCIÓN

El presente constituye el informe final del proyecto “Apoyo técnico para el fortalecimiento de políticas públicas que fomenten la innovación productiva en el Partido de Almirante Brown, favoreciendo la creación de un ecosistema de innovación”, el cual tuvo por objetivo estudiar y analizar el ecosistema de innovación abierta en Almirante Brown con la finalidad de promover estrategias de innovación productiva para el impulso del desarrollo económico, inclusivo y sostenible.

El proyecto contempló la elaboración de los siguientes productos:

- Documento de caracterización institucional del ecosistema de innovación para el desarrollo productivo.
- Documento de caracterización del sector empresario de Almirante Brown.
- Documento de mapeo de incubadoras de empresas y aspectos normativos vinculados.
- Documento que integre las conclusiones y hallazgos incluyendo una propuesta técnica para la creación de una incubadora de empresas en Almirante Brown.

Este último producto incluye la sistematización de las conclusiones y hallazgos y la propuesta para la creación de la **Incubadora de Empresas de Almirante Brown** con el objetivo de que sirva de guía para la toma de decisiones estratégicas, orientada a impulsar el desarrollo económico, inclusivo y sostenible de Almirante Brown. Esta iniciativa cobra sentido en el marco de una visión más amplia que busca impulsar y fortalecer el ecosistema de innovación de Almirante Brown, elemento que forma parte también de este producto.

El documento se estructura de la siguiente manera: en el cuerpo principal del escrito se exponen los puntos esenciales del plan de trabajo, es decir, los objetivos, las tareas involucradas y el grado de avance de cada una de ellas, de acuerdo al cronograma establecido, incluyendo el análisis de los resultados obtenidos en cada una de ellas. Asimismo, se acompañan como anexos los productos desarrollados en el marco del proyecto, cada uno de ellos presentado como documento independiente.

## I. AVANCES SEGÚN PLAN DE TRABAJO

De acuerdo al esquema de trabajo propuesto, se desarrolló el plan de tareas que resultan necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto y la elaboración de los productos previstos en esta etapa.

A continuación, se presenta el cronograma de avance de proyecto indicando el avance de tareas por actividad.

Tabla 1: Cronograma de tareas con avances por actividad

TAREAS	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Introducción y contexto</b>								
<b>2. Caracterización del ecosistema de innovación para el desarrollo productivo</b>								
2.1 Mapeo de instituciones vinculadas al ecosistema de innovación abierta		R	R	R	R	R		
2.2 Mapeo del sector empresario		R	R	R	R	R		
2.3 Reunión institucional							P	
<b>3. Mapeo de incubadoras de empresas y desarrollo de una propuesta técnica</b>								
3.1 Identificación y definición de Incubadoras de Empresas a relevar.	R	R						
3.2 Análisis de incubadoras seleccionadas			R	R	R	R		
3.3 Análisis del marco normativo vigente			R	R	R			
3.4 Mapeo de las políticas públicas existentes sobre incubadoras de empresas				R	R	R		
3.5 Reunión Institucional						R		
<b>4. Propuesta para la creación de una incubadora de empresas en base al ecosistema de innovación abierta</b>						R	R	R
<b>5. Conclusiones finales</b>								R
<b>6. Presentación de Informe Final a las Autoridades</b>								R
			IP 1			IP2		IF

R= Realizado - EP= En proceso - P= Pendiente

Fuente: Elaboración propia.



## 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

Esta actividad fue reportada en el primer informe parcial. Para la elaboración del contexto se utilizaron fuentes de información secundaria, revisión de documentos de programas, información provista por funcionarios locales e información académica disponible. A continuación se presenta el texto de la misma:

El municipio de Almirante Brown se encuentra localizado en la provincia de Buenos Aires formando parte del segundo cordón del conurbano bonaerense, se destaca por el significativo desarrollo del sector industrial, concentrado principalmente en su Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB), ubicado en la localidad de Burzaco, el segundo parque industrial más grande de la provincia de Buenos Aires. La principal actividad económica del distrito es la industria manufacturera, predominantemente localizada en el SIPAB.

Uno de los principales valores del partido de Almirante Brown radica en su densidad institucional, compuesta por actores clave vinculados a la actividad industrial, instituciones educativas y una variedad de políticas públicas orientadas a estos sectores. Para fortalecer el ecosistema de innovación abierta para el desarrollo productivo e industrial, es esencial mapear a estos actores en detalle, analizando los recursos disponibles, las acciones que llevan adelante y las oportunidades de vinculación que puedan potenciar la innovación y el desarrollo local.

En esta línea, comenzar a hablar de innovación abierta, representa un desafío que permite imaginar espacios de vinculación con distintos sectores y actores de la sociedad y la economía en pos de la búsqueda de una sociedad más justa y sostenible. Co-construir supone la creación de espacios de trabajo colaborativo donde todas las voces tienen lugar para aportar sus ideas. En este sentido empezar a repensar estos espacios en clave de ecosistema de innovación abierta brinda la posibilidad de repensar posibles interacciones. En este marco, el gobierno local desempeña un rol crucial, ya que a través de sus políticas y proyectos puede generar un entorno propicio para la promoción del conocimiento y el impulso de nuevos emprendimientos.

El distrito dispone de una infraestructura educativa y de formación técnica robusta, con varias instituciones clave instaladas dentro del parque industrial. Entre ellas se destacan el Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva (CEFIP), el Centro de Formación Profesional N.º 403 (CFP), el Instituto Superior de



Formación Técnica N° 232 y la Escuela de Educación Secundaria Técnica N.º 4 (ESET).

Dentro de este entramado institucional, la Universidad Nacional Guillermo Brown —creada en 2015 y en funcionamiento desde agosto de 2019— cumple un rol estratégico en el fortalecimiento del ecosistema de innovación local. Más allá de su función educativa y de investigación, la universidad se posiciona como un agente articulador entre los sectores público y privado, promoviendo la generación de conocimiento, impulsando procesos de innovación y abriendo nuevas perspectivas para el desarrollo productivo del territorio.

Este documento sistematiza las principales categorías de análisis orientadas a identificar a los actores clave que actúan como facilitadores del ecosistema de innovación -tales como instituciones y empresas-, así como a evaluar la viabilidad de impulsar una incubadora de emprendimientos como una estrategia central para fortalecer dicho ecosistema. Asimismo, se presenta una revisión del marco normativo vigente y de un conjunto de políticas públicas, tanto a nivel nacional como provincial, que ofrecen oportunidades concretas de apoyo institucional, a la vez que representan experiencias valiosas susceptibles de ser replicadas o adaptadas a nivel local.

El informe se organiza en cuatro apartados principales. El primero ofrece una síntesis del estado de la innovación en el partido de Almirante Brown. El segundo desarrolla el marco teórico y los conceptos clave que orientan el análisis a lo largo del estudio. El tercero expone el marco normativo vigente, así como las principales estrategias de gestión identificadas como valiosas para el distrito. Finalmente, el cuarto apartado presenta las conclusiones.

## **La Innovación en Almirante Brown**

Tal como se planteó anteriormente, Almirante Brown se caracteriza por un ecosistema productivo denso, con una fuerte preponderancia del desarrollo de actividades industriales.

Cuenta con un parque industrial, denominado Sector Industrial Planificado Mixto de Almirante Brown - SIPAB- en el que se encuentran radicadas más de 300 empresas, que emplean aproximadamente a 13.000 personas, cifra que asciende a 30.000 si se contemplan los puestos de trabajo indirectos. La principal actividad económica del distrito es la industria manufacturera, predominantemente localizada



en el parque. Este se distingue por estar conformado mayoritariamente por industrias preexistentes, es decir, instaladas allí con anterioridad a su conformación como parque industrial, lo que representa una fortaleza para el desarrollo de la actividad. No obstante, también presenta ciertas limitaciones en cuanto a su adecuación física a los estándares ideales de un parque industrial.

Presenta un escenario diverso tanto en las actividades que allí se desarrollan como en el tamaño de las empresas que lo integran. En línea con el entramado productivo argentino, la mayor parte está compuesta por PyMEs. Sin embargo, también alberga un número significativo de grandes empresas industriales de capital nacional -como Molinos Río de la Plata o AD Barbieri- y de capital extranjero o mixto -como Ball o BASF-.

El 60% de las empresas del parque se dedican a actividades industriales, siendo los sectores predominantes el metalmecánico, con fuerte presencia del sub sector autopartista, la industria de la construcción, destacándose la construcción en seco, la industria química, la industria plástica, la alimenticia y la textil.

Casi el 20% de las empresas se vinculan con actividades comerciales, destacándose la distribución de alimentos y bebidas, seguida por la venta mayorista y minorista de artículos de ferretería industrial, autopartes y productos vinculados a la producción agrícola.

En el marco de un proceso sostenido de construcción de la política productiva del gobierno local el 12 de diciembre de 2024 realizó, con el acompañamiento del Consejo Federal de Inversiones, el 1° Encuentro Municipal por la Innovación Productiva “Brown Emprende” con el objetivo de sensibilizar sobre la importancia de incorporar la perspectiva de la innovación abierta como estrategia de crecimiento para las empresas locales, en el marco de la consolidación de un ecosistema multiactoral como motor del desarrollo local.

Participaron del encuentro empresas locales (tanto titulares o directivos como, especialmente, trabajadores de áreas de innovación o afines), representantes de la comunidad académica y equipos técnicos del gobierno local. La jornada combinó una instancia expositiva a cargo de académicos especializados en la temática con un espacio de intercambio de experiencias entre empresas.

Esta experiencia permitió identificar con claridad la necesidad de fortalecer el ecosistema productivo local, de modo que las empresas e instituciones que lo integran puedan desarrollar capacidades estratégicas orientadas al mediano y largo plazo.

## Principales conceptos teóricos

El desarrollo de ecosistemas de innovación ha adquirido mayor presencia en las estrategias actuales de desarrollo productivo, particularmente en contextos que buscan impulsar procesos de diversificación económica, creación de empleo calificado y generación de valor agregado basado en conocimiento.

En América Latina, y particularmente en Argentina, se reconoce una fragmentación de los ecosistemas de innovación, donde las capacidades institucionales y de gobernanza juegan un rol decisivo en la consolidación o el estancamiento de los procesos. Para fortalecer los ecosistemas se requiere tanto de políticas públicas integrales como de una institucionalidad capaz de articular acciones con continuidad temporal, dotada de financiamiento estable y visión estratégica.

Los ecosistemas de innovación se definen como entornos donde interactúan múltiples actores -empresas, universidades, centros de investigación, organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil y emprendedores- generando sinergias que promueven el aprendizaje colectivo, la innovación y la generación de valor. Estos sistemas se caracterizan por su complejidad, su anclaje territorial y por la interdependencia funcional de los actores que lo integran.

La coyuntura económica actual plantea la necesidad de promover el emprendedurismo y la innovación como dimensiones clave para impulsar un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible. Si bien no hay un único camino en el diseño de una estrategia de innovación, es cierto que debemos conocer el mapa local de aquellos actores relevantes para potenciar sus capacidades y convencerlos de que el juego se juega en esta cancha.

En esa línea, es un desafío para el municipio resolver dónde, cuándo y con qué intervenir en este mundo de relaciones previamente ancladas en el territorio, que involucra al sector empresario, al sistema del conocimiento y a la comunidad en general. Resulta fundamental generar condiciones que habiliten la participación activa, construyendo acuerdos en torno a la relevancia de intervenir en esta agenda como una apuesta colectiva al desarrollo territorial.

Cabe señalar que, en el mundo del emprendimiento y la innovación, el mercado no suele dar respuestas óptimas, suele haber problemas de información, apropiación, articulación y coordinación entre los actores y fuertes deficiencias



sistémicas en un sentido más amplio. Definir dónde y cómo intervenir - con qué incentivos e instituciones -, son cuestiones clave para definir la política pública (Kantis y otros, 2016).

Este estudio, tanto para el diagnóstico, como para el análisis y el diseño de la propuesta, adopta el enfoque sistémico elaborado por PRODEM que parte del supuesto de que la creación de empresas innovadoras dinámicas, por un lado, y la actividad innovadora de las empresas existentes, por otro, son el resultado de un conjunto de factores sociales, económicos, políticos y culturales (Kantis y otros, 2004 y 2014). En tanto es vital el análisis de los capitales como vectores del desarrollo económico: capital social, capital económico, capital institucional y el capital simbólico.

Se identifican tres vectores fundamentales para el desarrollo: el capital humano, las empresas y las instituciones. En esta línea, cualquier propuesta de política pública orientada al desarrollo económico deberá necesariamente abordar estas tres dimensiones de manera articulada. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de estos vectores:

El capital humano incluye a emprendedores con vocaciones y capacidades de identificar y llevar adelante propuestas de valor, a profesionales con conocimientos y capacidades para contribuir a procesos de investigación, transferencia e innovación, y a los trabajadores. En este sentido, resulta indispensable considerar también a los factores formadores, en particular al sistema educativo en su conjunto, que cumple un rol fundamental en la formación de competencias necesarias para sostener procesos de desarrollo dinámicos y sostenibles.

Las empresas, son entendidas como actores centrales en la dinamización de los ecosistemas productivos y de innovación. Analizar su perfil económico y sectorial, su tamaño, las capacidades de su capital humano y su propensión a la innovación y al crecimiento resulta fundamental, ya que de ello depende en gran medida la creación de oportunidades para el surgimiento de nuevos emprendimientos o la expansión de las actividades existentes. En este marco, se valoriza especialmente la incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), los cuales trascienden la lógica del cumplimiento normativo o de la filantropía empresarial, para constituirse en una dimensión estratégica que integra la gestión de riesgos, la innovación y la construcción de relaciones de confianza con los distintos grupos de interés.



El tercer vector está constituido por las instituciones, particularmente aquellas vinculadas a la ciencia, la tecnología y la innovación. Se reconoce aquí el papel clave que juega la infraestructura institucional en la creación de entornos propicios para la articulación entre actores, la producción de conocimiento y su efectiva transferencia. La capacidad de generar mecanismos institucionales sólidos y orientados al desarrollo es determinante para ampliar las oportunidades en el territorio y consolidar ecosistemas innovadores.

A este análisis, le sumamos el capital simbólico y cultural o capital social que da cuenta de la valoración social y la legitimación que tienen este tipo de propuestas y procesos en la sociedad y en los actores identificados como vectores del desarrollo. Cualquier proceso que no trabaje sobre esta dimensión probablemente será fallido. Se torna necesario fomentar el desarrollo de un pensamiento estratégico que habilite la reflexión y la planificación en el mediano y largo plazo.

A su vez se reconocen factores habilitadores, que pueden facilitar o inhibir una propuesta de desarrollo, tal es el caso de las estrategias de financiamiento o las políticas de acompañamiento. Siendo preponderante en este esquema el rol del Estado a través de sus políticas, programas, proyectos y regulaciones. Cuestión que constituye el centro de este proyecto.

Es desde este marco, que nos proponemos estudiar cómo se configura el ecosistema productivo y de la innovación browniano para identificar las fortalezas y debilidades, e imaginar acciones posibles que puedan revertir la brecha entre lo existente y lo ideal, trabajando particularmente sobre todos los actores mencionados, pensando que la elaboración de una incubadora de emprendimientos - no necesariamente con un anclaje físico - puede convertirse como un vector de desarrollo trascendental.

Preliminarmente, en el caso del Municipio de Almirante Brown, este ecosistema se caracteriza por la interacción entre el sector empresarial, las instituciones académicas, los organismos gubernamentales y las redes industriales que impulsan la colaboración y el intercambio de conocimiento. En la presente investigación analizaremos cómo estas dinámicas ecosistémicas contribuyen a los procesos de innovación colaborativa, y cómo podrían optimizarse para mejorar esta función.

El análisis institucional supone una correcta identificación de los aspectos formales de la institución, fuertemente identificados con su marco normativo, también definidos como codificados. Igualmente importantes son los aspectos



informales, más difíciles de abordar justamente por su falta de codificación: todo lo inherente al pasado compartido institucionalmente, las tradiciones o costumbres, la cultura organizacional, la identidad de la institución.

El abordaje de la institucionalidad nos permite comprender cuales son los acuerdos, valores y sanciones acordadas entre actores relevantes en un momento -y contexto- dado, generando previsibilidad a partir de la aceptación generalizada de las reglas de juego.

En este marco, nos interesa estudiar el entramado institucional productivo local, y para ello vamos a enfocarnos además en mapear las organizaciones que lo conforman. Si entendemos a las organizaciones, al menos de manera muy inicial, como grupos que trabajan coordinadamente en pos de una misión común, podemos afirmar que “cristalizan” los arreglos del juego institucional.

A continuación se presentan los principales conceptos que dan lugar a entender el enfoque de innovación utilizado para el análisis de las empresas.

El estudio del sector empresario local y su vinculación con la innovación abierta se estructura en torno a diversas dimensiones que permiten comprender las dinámicas internas de las empresas, su relación con el ecosistema de innovación y los factores que facilitan o limitan la adopción de estrategias innovadoras.

En primer lugar, se analizará la cultura y capacidades internas de innovación dentro de las empresas. Se explorará la presencia de áreas dedicadas a innovación y desarrollo, así como la actitud de los empresarios hacia la innovación, observando si es percibida como una inversión estratégica o un gasto prescindible. También se examinarán las estrategias de gestión del talento utilizadas para fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas, junto con el nivel de capacitación en tecnología y tendencias emergentes. Otro aspecto central será la capacidad de absorción de conocimiento externo y la vinculación con organismos de investigación y desarrollo, que pueden potenciar el alcance de la innovación dentro del tejido productivo.

El análisis también abordará las estrategias de innovación y vinculación con la innovación abierta, identificando las modalidades de innovación predominantes (incremental, disruptiva, colaborativa) y el grado de articulación con otros actores del ecosistema, como universidades, parques industriales y cámaras empresariales. Se evaluará la participación de las empresas en iniciativas de co-desarrollo con startups o instituciones de investigación, así como su acceso a programas de financiamiento y subsidios destinados a fomentar la innovación. Otro aspecto clave será la apertura



de las empresas a nuevos modelos de negocio basados en tecnología y digitalización, los cuales pueden representar un motor de transformación en la competitividad del sector.

Para sentar las bases conceptuales de la investigación, se explicitan algunos términos técnicos que tendremos en cuenta para fundar el marco metodológico de la investigación:

Operativamente, para definir innovación tomamos como referencia directa la definición de innovación que se publicó en la última revisión del Manual de Oslo (OCDE) en 2018: “Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso (proceso).”

La innovación puede entenderse como un proceso cerrado o abierto. La innovación cerrada se desarrolla dentro de los límites de una organización sin interacción con actores externos. Las empresas mantienen el control total sobre sus procesos innovadores, protegiendo el conocimiento generado y limitando el acceso a recursos externos. Este modelo fue dominante hasta el avance disruptivo de las tecnologías digitales que dieron lugar al surgimiento de nuevos productos y mercados, e incrementaron la velocidad de los procesos de innovación, a punto tal que las organizaciones tuvieron que apelar a estrategias abiertas para poder vincularse con los procesos de cambio tecnológico y de cambio en las conductas de los consumidores que se gestaban por fuera de sus muros.

Así, la innovación abierta involucra la colaboración con otras empresas, universidades, centros científico-tecnológicos, cámaras, organizaciones intermedias, instituciones gubernamentales y startups para acelerar el desarrollo de soluciones innovadoras. Este modelo permite compartir conocimientos y reducir costos de investigación, facilitando la adaptación de nuevas tecnologías y la ampliación de mercados. En ecosistemas como el de Almirante Brown en particular (y de Argentina en general), la innovación abierta es clave para potenciar el crecimiento empresarial a través de redes colaborativas.

Cabe señalar la diferencia que existe entre mejora de procesos e innovación. La digitalización trajo, en las últimas décadas, múltiples ocasiones de mejora de procesos productivos, comerciales y administrativos. La digitalización de las empresas resulta clave para vincularse con la tecnología y optimizar el funcionamiento de las empresas. Sin embargo, si bien la mejora de procesos implica



la optimización de métodos ya existentes para hacerlos más eficientes, reducir costos y aumentar la productividad, no representa necesariamente un cambio disruptivo, sino una evolución dentro de un mismo paradigma.

En contraste, la innovación introduce cambios significativos en productos, servicios o modelos de negocio. Puede manifestarse en nuevas tecnologías, estructuras organizativas o estrategias comerciales que transforman el sector y generan nuevos estándares en las industrias.

La mejora de procesos es necesaria, pero no suficiente para generar innovación. Y debemos prestar especial atención a este punto dado que las empresas suelen confundir procesos que son más bien de adopción (mejora) que de creación (innovación).

Es importante distinguir entre innovación incremental e innovación disruptiva: la primera consiste en mejoras progresivas sobre productos o servicios ya establecidos. Se asocia con el 10% porque se enfoca en pequeños cambios que optimizan la funcionalidad sin alterar la esencia del producto. También se asocia a la innovación core o vinculada a los mercados en los que ya opera la empresa, utilizando tecnologías que ya domina.

En contraste, la innovación disruptiva introduce cambios radicales que redefinen el mercado y/o la tecnología. La innovación disruptiva no solo mejora lo existente, sino que transforma modelos de negocio, hábitos de consumo, dinámicas industriales, etc. Estimular este tipo de innovación en las empresas de Almirante Brown resulta clave, ya que es el tipo de innovación que busca proyectar la relevancia de las empresas en el futuro, creando nuevas condiciones de mercado o adquiriendo habilidades adaptativas para insertarse en ellos.

Adicionalmente cabe señalar que, se investigarán los factores que facilitan o limitan la innovación en el contexto local. En este sentido, se explorarán las restricciones económicas y las dificultades de acceso al financiamiento que pueden obstaculizar el desarrollo de proyectos innovadores. También se abordarán las barreras culturales y organizacionales que eventualmente puedan frenar la adopción de prácticas innovadoras, considerando la resistencia al cambio y la falta de visión estratégica en habituales en algunas empresas.

Por último, desde la innovación abierta, se analizará el ecosistema de innovación y la colaboración interinstitucional poniendo énfasis en la dinámica empresarial local orientada a la innovación y al apoyo para el surgimiento de nuevos emprendimientos, así como la disponibilidad de infraestructura y recursos



tecnológicos para la implementación de nuevas soluciones, productos, y modelos de negocio.

Desde esta perspectiva se prestará especial atención a la interacción con el municipio y con otros organismos gubernamentales, con Universidades, con centros científico-tecnológicos, con cámaras empresariales y con organizaciones de tercer sector, para interpretar los pilares de la innovación de base local en el partido, siempre atendiendo al impacto de la innovación en el desarrollo económico y empresarial. Para ello será un insumo la información relevada sobre instituciones, que tal como se indicara precedentemente incluye el mapeo de los actores institucionales presentes territorialmente en Almirante Brown, así como otros actores cuya presencia se circunscribe a cuestiones de índole sectorial o específica. Este último punto, es particularmente importante para la elaboración de una propuesta que dé como resultado la ampliación del ecosistema productivo local.

Una de las respuestas institucionales más relevantes ante la necesidad de fortalecer los esquemas de innovación en los territorios es la creación de incubadoras de empresas. Estas estructuras cumplen un rol clave en el impulso de emprendimientos dinámicos y en la generación de entornos propicios para la transformación productiva. Sin embargo, no constituyen modelos homogéneos. Su configuración puede variar desde dispositivos básicos de acompañamiento inicial (soft landing), hasta plataformas complejas con capacidad para impulsar startups de base científico-tecnológica.

El Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM) propone una clasificación que distingue a las incubadoras según su grado de sofisticación y su orientación estratégica: generalistas, especializadas, con enfoque tecnológico, vinculadas a sectores estratégicos o con base en instituciones académicas. Esta distinción resulta útil para pensar qué tipo de estructura resulta más pertinente en función del perfil productivo local, las capacidades institucionales y las prioridades de desarrollo definidas.

Más allá de su diseño institucional, se subraya que el éxito de una incubadora no depende únicamente de su infraestructura o de la oferta de servicios (mentoría, financiamiento, vinculación con redes), sino fundamentalmente de su capacidad de inserción en un ecosistema dinámico y de la articulación efectiva con actores públicos, privados y del sistema científico-tecnológico. En este sentido, una incubadora debe entenderse como una política pública integrada, orientada al desarrollo productivo e inserta en un marco más amplio de estrategias de innovación con base territorial y enfoque intersectorial.



La sostenibilidad de estas iniciativas está directamente asociada a su capacidad de generar valor para múltiples actores —emprendedores, Estado, empresas, universidades—, así como a su integración en estructuras institucionales que les otorguen respaldo, continuidad y legitimidad. Las experiencias exitosas muestran la importancia de construir alianzas público-privadas, trabajar de manera articulada con el sistema educativo y científico, y diseñar modelos híbridos de financiamiento que aseguren su viabilidad en el mediano y largo plazo.

En función de estas consideraciones, resulta pertinente avanzar en el estudio comparado de distintas experiencias de incubación en la Argentina, con el objetivo de identificar modelos institucionales, metodologías de trabajo y marcos de articulación que puedan ser útiles como insumos para el diseño de la propuesta para Almirante Brown. El análisis de casos permitirá no solo reconocer buenas prácticas y factores de éxito, sino también dimensionar los desafíos recurrentes que enfrentan estas iniciativas en relación con la sostenibilidad, la articulación territorial, la captación de talento y la vinculación con redes de conocimiento.

Este recorrido empírico será complementado con el análisis sistémico del ecosistema local, que, tal como fuera desarrollado precedentemente, incluirá la caracterización de los actores clave, las capacidades instaladas, los sectores estratégicos y las principales brechas en términos de innovación y emprendimiento.

El análisis de las institucional y organizacional nos permitirá una mejor comprensión del ecosistema local y sus actores clave, con sus fortalezas y debilidades, así como potencialidades sobre las cuales pensar acciones futuras.

A partir de este doble enfoque —comparado y territorial— se elaborará una propuesta de incubadora ajustada a las necesidades y oportunidades del territorio, contemplando no sólo su viabilidad institucional y financiera, sino también su potencial como herramienta estratégica de desarrollo económico y social.

## **2. CARACTERIZACIÓN DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO**

### **2.1 Mapeo de instituciones vinculadas al ecosistema del conocimiento**

Con fecha 10 de abril de 2025 se realizó la reunión preparatoria para dar comienzo a la ejecución del proyecto. Esta tuvo por objetivo realizar un repaso de



los componentes del mismo y acordar una metodología de trabajo que permita contar con la validación de las autoridades municipales en cada una de las etapas.

Al mismo tiempo se conversó sobre la selección de las instituciones seleccionadas y la estrategia metodológica a realizar en cada caso.

De la reunión participaron:

- Pablo Pernicone - Secretario de Desarrollo Económico y Hacienda
- Leandro Gavioli - Subsecretario de la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo
- Gustavo Sztern - Asesor Municipalidad de Almirante Brown
- María Luz Rodríguez Ugarte - Consultora Grupo Pharos
- María Ángela Morra - Coordinadora del Proyecto Grupo Pharos

Para la realización del presente estudio se elaboró un marco teórico<sup>1</sup> de análisis en el que se explicitaron los principales conceptos utilizados. Su finalidad fue fundamentar conceptualmente el enfoque desde el cual se interpretó y diseñó la intervención.

El análisis de fuentes bibliográficas primarias y secundarias resultó primordial para avanzar sobre los aspectos formales y normativos. Complementariamente, el relevamiento incluyó la revisión de experiencias previas, así como entrevistas en profundidad, de carácter semiestructurado, a informantes clave.

La selección de casos se basó en una primera revisión de literatura, así como en consultas con especialistas y funcionarios locales. Asimismo, el análisis de marcos normativos y políticas públicas presentado en este informe arrojó insumos relevantes para la correcta identificación de instituciones.

Con el objetivo de asegurar diversidad y relevancia, los casos seleccionados abarcaron diferentes niveles —local, provincial y nacional— y contemplaron iniciativas públicas, privadas, mixtas y del tercer sector. A su vez, se priorizó la inclusión de experiencias con fuerte vinculación territorial o sectorial, y con orientación hacia el desarrollo productivo, la innovación y el emprendedurismo.

En este sentido, la construcción de las dimensiones de análisis y los criterios de selección de casos se sustentaron en la necesidad de comprender las características de un entramado productivo con alta densidad y variedad

---

<sup>1</sup> El marco teórico se encuentra incorporado al apartado de Introducción y Contexto.



institucional, así como con antecedentes significativos en materia de innovación y emprendimiento.

Finalmente, para comprender cabalmente el ecosistema productivo resultó clave analizar el entramado institucional local. Desde un enfoque cualitativo, se realizó un relevamiento de instituciones con presencia en el distrito, indagando en sus objetivos y ámbitos de intervención, al tiempo que se reflexionó sobre el rol que podían asumir en la implementación de una incubadora de empresas. Cabe señalar que el distrito contó con una gran cantidad de instituciones, lo que implicó un arduo trabajo de mapeo y selección.

Para ello se trabajó sobre 3 dimensiones principales:

-Formal: buscamos ahondar en el conocimiento de las bases de la organización, definidas a partir de sus valores, forma que adopta, carácter, determinados en su marco normativo. Esta dimensión es fundamental para comprender la estructura formal de las instituciones.

-Gobernanza: Esta dimensión busca analizar la jerarquía interna, como funcionan los procesos de selección de los agentes que ocuparan puestos de decisión, así como los procesos de toma de decisión y gestión. Nos permite complementar la comprensión de la organización, identificar aspectos claves de su organización y su gobierno.

-Redes: buscamos identificar con qué otras organizaciones se vinculan y la naturaleza de dicha relación, que clasificaremos en general, sectorial y territorial. La incorporación de esta dimensión nos permite complementar las anteriores dimensiones ampliando nuestra mirada para incorporar el contexto donde la institución se desenvuelve, incorporando un punto de vista exógeno. Poder entender el rol de las instituciones de forma relacional permite observar a la institución “en movimiento”, implantada en el entramado productivo.

A partir de la información relevada de fuentes secundarias como de informantes claves con la validación de las autoridades locales se seleccionaron ciertas instituciones.

El análisis de fuentes bibliográficas primarias y secundarias fue primordial para avanzar sobre los aspectos formales y normativos. Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas a informantes clave.

A continuación se presenta la matriz de análisis y dimensiones de instituciones elaborada para el producto:

Tabla 2: Matriz de análisis y dimensiones de instituciones

Dimensión	Categorías / Subdimensión	Descripción
Formal	Carácter	Esta dimensión busca caracterizar los aspectos formales que constituyen la institución. A partir del análisis normativo se establecen el objeto, las competencias propias y el alcance jurisdiccional. Además, incluye el análisis del ámbito de acción institucional y su pertenencia sectorial si correspondiera.
	Jurisdicción	
	Ámbito/Sector	
	Objeto	
Gobernanza	Marco Normativo	Esta dimensión referencia el funcionamiento interno de la institución, desde una perspectiva formal – marco normativo y estructura jerárquica, los procesos que determinan selección de autoridades y toma de decisiones, considerando el ámbito en el que se desenvuelve la institución y la pertenencia sectorial o multisectorial. También incorpora la perspectiva informal que se concentra en aspectos de cultura organizacional, como las acciones destacadas sobre aspectos centrales para el proyecto como innovación, emprendedores o desarrollo productivo/industrial local; todos aspectos claves que articuladamente permite delinear el funcionamiento general, la estructura decisional y la gestión institucional.
	Estructura Jerárquica	
	Estrategias de Gestión relevantes	
	Acciones de Innovación/Emprendedurismo/Desarrollo Productivo	
Redes	Vinculación con actores relevantes	La dimensión de redes busca indagar en ambos sentidos, tanto las vinculaciones de las instituciones con actores clave como la posible pertenencia/identificación

	Vinculación Territorial	institucional de actores. El análisis de redes se estructura a partir del análisis de vinculación con actores a nivel general, territorial y sectorial, buscando identificar lazos comunitarios o estratégicos tanto como posibilidades inexploradas.
	Vinculación Sectorial	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una tabla que sintetiza las instituciones seleccionadas para el relevamiento así como los casos para la realización de las entrevistas:

Tabla 3: Organizaciones seleccionadas para el relevamiento

Organización	Jurisdicción	Carácter	Ámbito/Sector	Web
Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB)	Local	Privado	Cámara empresaria/Multisectorial	<a href="https://www.uiab.org/">https://www.uiab.org/</a>
Cámara del Comercio y la Industria de Almirante Brown	Local	Privado	Cámara empresaria/Multisectorial	<a href="https://www.cacina.org.ar/">https://www.cacina.org.ar/</a>
Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)	Local	Mixto	Parque Industrial	<a href="https://parqueindustrialburzaco.com/institucional/#">https://parqueindustrialburzaco.com/institucional/#</a>
Asociación Civil Tecnológica del Sur (ACTS)	Local	Privado	Asociación Civil	<a href="https://tecnologicadelsur.org.ar/">https://tecnologicadelsur.org.ar/</a>
Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA)	Nacional	Privado	Cámara Empresaria/Sectorial	<a href="https://www.adimra.org.ar/">https://www.adimra.org.ar/</a>
Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO)	Nacional	Privado	Cámara Empresaria/Sectorial	<a href="https://www.camarco.org.ar/">https://www.camarco.org.ar/</a>
Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, Electromecánicas y Luminotécnicas (CADIEEL)	Nacional	Privado	Cámara Empresaria/Sectorial	<a href="https://www.cadieel.org.ar/">https://www.cadieel.org.ar/</a>

Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP)	Nacional	Privado	Cámara Empresaria/Sectorial	<a href="https://www.caip.org.ar/">https://www.caip.org.ar/</a>
Escuela de Educación Secundaria Técnica N° 4 (ESET)	Provincial	Público	Educación Secundaria	s/d
Centro de Formación Profesional N° 403 (CFP)	Provincial	Público	Formación profesional	<a href="https://www.cfp403almirantebrown.com.ar/">https://www.cfp403almirantebrown.com.ar/</a>
Unidad Integral Educación Técnico Profesional N°1	Provincial	Público	Formación profesional	s/d
Instituto Superior de Formación Técnica N° 232	Provincial	Público	Educación Superior	<a href="https://www.educacion.brown.gob.ar/isft232">https://www.educacion.brown.gob.ar/isft232</a>
Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva (CEFIP)	Local	Público	Educación	s/d
Consejo Provincial de Educación y Trabajo de Almirante Brown (COPRET)	Local/Provincial	Mixto	Mesa local de articulación	<a href="https://www.educacion.brown.gob.ar/educacion-y-trabajo">https://www.educacion.brown.gob.ar/educacion-y-trabajo</a>
Universidad Nacional Guillermo Brown (UNAB)	Nacional	Público	Educación Superior	<a href="https://www.unab.edu.ar/">https://www.unab.edu.ar/</a>
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	Nacional	Público	Gobierno nacional	<a href="https://www.argentina.gob.ar/inti">https://www.argentina.gob.ar/inti</a>
Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología	Nacional	Público	Gobierno nacional	<a href="https://www.argentina.gob.ar/ Jefatura/innovacion-ciencia-y-tecnologia">https://www.argentina.gob.ar/ Jefatura/innovacion-ciencia-y-tecnologia</a>
Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación	Provincial	Público	Gobierno provincial	<a href="https://www.gba.gob.ar/ciencia">https://www.gba.gob.ar/ciencia</a>
Secretaría de Desarrollo Económico y Hacienda	Local	Público	Gobierno municipal	<a href="https://almirantebrown.gov.ar/produccion">https://almirantebrown.gov.ar/produccion</a>
Instituto Municipal de Economía Social (IMES)	Local	Público	Gobierno municipal	<a href="https://economiasocialypopular.brown.gob.ar/">https://economiasocialypopular.brown.gob.ar/</a>
Banco de la Nación Argentina	Nacional	Público	Sector Financiero	<a href="https://www.bna.com.ar">https://www.bna.com.ar</a>
Banco de la Provincia de Buenos Aires	Provincial	Público	Sector Financiero	<a href="https://www.bancoprovincia.com.ar/home/">https://www.bancoprovincia.com.ar/home/</a>
ICBC Argentina	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://www.icbc.com">https://www.icbc.com</a>

				<a href="http://m.ar/institucional">m.ar/institucional</a>
Banco de Galicia y Buenos Aires	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://www.galicia.ar/personas">https://www.galicia.ar/personas</a>
Banco Santander Argentina	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://www.santander.com/es/sobre-nosotros">https://www.santander.com/es/sobre-nosotros</a>
Banco Macro	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://www.macro.com.ar/conocenos/institucional/quienes-somos">https://www.macro.com.ar/conocenos/institucional/quienes-somos</a>
Banco CREDICOOP	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://www.bancocredicoop.coop/nuestrobanco/institucional/institucional">https://www.bancocredicoop.coop/nuestrobanco/institucional/institucional</a>
Banco Patagonia	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://bancopatagonia.com.ar/institucional/index.php">https://bancopatagonia.com.ar/institucional/index.php</a>
BBVA Francés	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/">https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/</a>
Banco Supervielle	Nacional	Privado	Sector Financiero	<a href="https://www.supervielle.com.ar/institucional">https://www.supervielle.com.ar/institucional</a>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información relevada y del proceso de selección de casos realizado se seleccionaron las siguientes experiencias:

- Secretaría de Desarrollo Económico y Hacienda Municipal
- Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB)
- Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)
- Cámara del Comercio y la Industria de Almirante Brown<sup>2</sup>
- Asociación Civil Tecnológica de SUR (ACTS)
- Universidad Nacional Guillermo Brown (UNAB)
- Consejo Provincial de Educación y Trabajo de Almirante Brown (COPRET)

Para la realización de entrevistas se utilizó una Guía que forma parte del presente documento como Anexo 1.

En función de las instituciones seleccionadas se realizaron las siguientes entrevistas:

<sup>2</sup> Cabe señalar que la Cámara de Comercio fue contactada para la realización de una entrevista pero no se ha obtenido respuesta a la fecha.

Tabla 4: Listado de referentes de instituciones entrevistados

<b>Institución</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Fecha</b>
Dirección de Desarrollo Industrial - Secretaría de Desarrollo Económico y Hacienda -Municipio de Almirante Brown	Gabriela Pellegrini (Directora de Desarrollo Industrial)  Ruben Arismend (técnico)	15/5
Agencia de Desarrollo Productivo, Secretaría de Desarrollo Económico y Hacienda - Municipio de Almirante Brown	Leandro Gavioli (A/C Agencia)	13/8
Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB)	Gerardo Rojas (Presidente UIAB - Gerente de Ing y Mantenimiento Barbieri)	24/6
Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo - Municipalidad de Almirante Brown	Eduarne Lentini (Coordinadora Gral. de Formación Profesional)	21/8
Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB) - Andariega	Hernan Pereyra (Presidente SIPAB y Presidente Andariega)	2/7
Asociación Civil Tecnológica de SUR (ACTS)	Héctor Alcar (Presidente)	7/7
Universidad Nacional Guillermo Brown (UNAB)	Ignacio Jawtuschenko y Luciana Boroccioni (Extensión)	4/7
Universidad Nacional Guillermo Brown (UNAB)	Bruno de Alto (Director Posgrado VyGTEC)	6/8
Subsecretaría de Educación Municipalidad de Almirante Brown - Coordinadora de la Mesa COPRET	Gabriela Vranic (Subsecretaria y Coord. COPRET)	4/7

Fuente: Elaboración propia.



La selección de casos se basó en una primera revisión de fuentes bibliográficas, así como consultas con especialistas y funcionarios locales. Complementariamente, el análisis de marco normativo y políticas públicas presentado en este informe, arrojó información relevante para la correcta identificación de instituciones.

Para asegurar diversidad y relevancia de los casos, estos fueron seleccionados considerando el nivel local, provincial y nacional, una fuerte vinculación territorial o sectorial, pertenencia al sector público, privado, iniciativas mixtas o del tercer sector y una orientación de trabajo hacia el fortalecimiento del desarrollo productivo, la innovación o el emprendedurismo.

En cuanto al proceso de validación, se llevó adelante con el municipio un trabajo coordinado validando cada una de las entrevistas e incluso participando sus autoridades en alguna de ellas. Se realizaron reuniones periódicas de seguimiento de las tareas en general.

La sistematización y el análisis de los datos de las fuentes secundarias así como el análisis de las entrevistas fue realizado de forma de vincular la información obtenida con las dimensiones a estudiar. La elaboración del Documento “Caracterización del ecosistema de innovación para el desarrollo productivo” da cuenta de dicho análisis.

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida.

### **Caracterización Institucional del Ecosistema de Innovación para el Desarrollo Productivo**

Almirante Brown cuenta con una densidad institucional de importancia vinculada al ámbito productivo y específicamente industrial. Aloja en un sector industrial planificado, un número importante de empresas dedicadas a distintos rubros de actividad industrial y una infraestructura educativa y de formación técnica consolidada, con varias instituciones presentes dentro del parque industrial, incluida la Universidad Nacional Guillermo Brown. En este contexto, el gobierno local tiene un papel relevante, ya que mediante sus políticas y proyectos puede contribuir a un entorno favorable para el desarrollo del conocimiento y la creación de nuevos emprendimientos.

Para fortalecer dicho entramado y favorecer la implantación de un ecosistema de innovación abierta, resulta relevante identificar y analizar detalladamente a los actores involucrados, considerando los recursos disponibles, las acciones



implementadas y las posibilidades de vinculación que puedan promover la innovación y el desarrollo a nivel local.

Tal como se expuso en la formulación inicial del proyecto, la metodología adoptada se enmarca en un enfoque cualitativo, orientado a permitir un análisis integral de las variables y dimensiones vinculadas al ecosistema local, considerando tanto sus particularidades territoriales como institucionales. Este enfoque combina la recopilación de datos primarios —a través de entrevistas individuales y grupales a informantes clave— con el análisis conceptual y la sistematización de información secundaria, con el objetivo de construir una mirada comprensiva y situada, alineada con los propósitos del estudio.

La estrategia metodológica se estructuró en torno a dos componentes principales: la caracterización del ecosistema de innovación, incluyendo actores institucionales y empresas y el mapeo y análisis de experiencias de incubación de empresas, a partir del estudio de casos seleccionados.

La selección de los casos contenidos en este trabajo se basó en una primera revisión de fuentes bibliográficas, consultas con especialistas y funcionarios locales y en el análisis de marco normativo y de políticas públicas. Se seleccionó una muestra acotada de organizaciones locales, en tanto casos representativos de distintos ámbitos con participación relevante en el ecosistema productivo browniano. El abordaje de estos se construyó a partir del análisis de fuentes bibliográficas primarias y secundarias y de la realización de entrevistas en profundidad semiestructuradas a informantes clave.

Dicho análisis se complementa con la caracterización de otros actores relevantes, los cuales tienen vínculo directo o indirecto con el ecosistema productivo local, siendo los mismos de diverso origen o jurisdicción y con un grado heterogéneo de anclaje en el distrito.

Este documento sistematiza las principales categorías de análisis orientadas a identificar a los actores clave que actúan como facilitadores del ecosistema de innovación -en este caso instituciones-, identificando las organizaciones clave, prestando especial atención a sus características, perfil, ámbito, contexto y analizando su articulación e interacción.

El presente documento se organiza en las siguientes secciones: un repaso de los principales conceptos teóricos que respaldan trabajo, la presentación individual de los casos clave seleccionados, la presentación de otros actores relevantes por ámbito de pertenencia y la caracterización institucional del ecosistema de



innovación para el desarrollo productivo, que incluye un repaso por las dimensiones de análisis y algunas reflexiones preliminares sobre el entramado productivo local. Por último, el cuarto apartado condensa brevemente las conclusiones.

## **Principales Conceptos Teóricos**

En este apartado retomaremos sintéticamente nuestro marco conceptual – desarrollado en instancias preliminares de este proyecto- prestando especial atención a aquellos conceptos vinculados con la caracterización institucional, tal como atañe al presente análisis.

El desarrollo de ecosistemas de innovación ha adquirido mayor presencia en las estrategias actuales de desarrollo productivo, particularmente en contextos que buscan impulsar procesos de diversificación económica, creación de empleo calificado y generación de valor agregado basado en conocimiento.

Los ecosistemas de innovación se definen como entornos donde interactúan múltiples actores -empresas, universidades, centros de investigación, organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil y emprendedores- generando sinergias que promueven el aprendizaje colectivo, la innovación y la generación de valor. Estos sistemas se caracterizan por su complejidad, su anclaje territorial y por la interdependencia funcional de los actores que lo integran.

Este estudio, tanto para el diagnóstico, como para el análisis y el diseño de la propuesta, adopta el enfoque sistémico elaborado por PRODEM que parte del supuesto de que la creación de empresas innovadoras dinámicas, por un lado, y la actividad innovadora de las empresas existentes, por otro, son el resultado de un conjunto de factores sociales, económicos, políticos y culturales (2004 y 2014 en Kantis, 2016). En tanto es vital el análisis de los capitales como vectores del desarrollo económico: capital social, capital económico, capital institucional y el capital simbólico.

Los vectores identificados como centrales son el capital humano, las empresas y las instituciones. Sin desconocer las complejas interacciones entre ellos y su centralidad para la realización de un análisis que capture el dinamismo de dichos entramados, a los fines del presente documento nos ocuparemos específicamente de la caracterización institucional.



Las instituciones, particularmente aquellas vinculadas a la ciencia, la tecnología y la innovación juegan un papel central en la creación de entornos propicios para la articulación entre actores, la producción de conocimiento y su efectiva transferencia. En línea con esto, se entiende que la capacidad de generar mecanismos institucionales sólidos y orientados al desarrollo es determinante para ampliar las oportunidades en el territorio y consolidar ecosistemas innovadores.

En líneas generales, el análisis institucional supone una correcta identificación de los aspectos formales de la institución, fuertemente identificados con su marco normativo, también definidos como codificados. Igualmente, importantes son los aspectos informales, más difíciles de identificar justamente por su falta de codificación: todo lo inherente al pasado compartido institucionalmente, las tradiciones o costumbres, la cultura organizacional, la identidad institucional.

El abordaje de la institucionalidad nos permite comprender cuales son los acuerdos, valores y sanciones acordadas entre actores relevantes en un momento -y contexto- dado, generando previsibilidad a partir de la aceptación generalizada de las reglas de juego.

En esta línea, resulta pertinente comprender el entramado institucional vinculado al desarrollo productivo y a la innovación y consecuentemente a las organizaciones que lo conforman. Si entendemos a las organizaciones, al menos de manera muy genérica, como grupos que trabajan coordinadamente en pos de una misión común, reconocemos en ellas un rol clave al ser las responsables de “cristalizar” los arreglos del juego institucional.

## **Individualización de los Casos Seleccionados**

### **Secretaría de Desarrollo Económico y Hacienda Municipal<sup>3</sup>**

La Ordenanza Municipal N° 13.644/2025 actualizó el organigrama municipal y creó la actual Secretaría de Desarrollo Económico y Hacienda. Las funciones vinculadas al desarrollo económico y productivo son las de formular, coordinar y orientar políticas económicas, así como el emprendimiento y el desarrollo de competencias laborales; desarrollar y regular las actividades económicas en el sector industrial, promover el crecimiento de la economía local y establecer políticas que generen empleo digno (art 5).

---

<sup>3</sup> La información contenida en este apartado surge de la web oficial del Municipio, de las entrevistas con funcionarios/as de la Secretaría y fuentes primarias facilitadas por el Municipio.



La apertura inferior incluye las siguientes unidades: la Subsecretaría de Economía y Hacienda y dos agencias con rango de subsecretaría, la Agencia Municipal de Recaudación y la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo. La Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo será el foco de nuestro análisis por ser la dependencia que concentra las políticas destinadas al sector productivo, empleo y capacitación profesional y laboral, lo cual supone un rol central en el fortalecimiento del entramado local.

La Agencia tiene como funciones proponer políticas, planificar y programar las actividades que favorezcan la producción, el crecimiento y el desarrollo económico con la demanda de trabajo y empleo sostenible, en un marco de equidad y justicia social; programar actividades que favorezcan la producción industrial y el crecimiento del comercio, considerando la importancia del fomento de las inversiones, en especial las dirigidas con las PyMEs. Además, tiene por función atender y asesorar en todo lo concerniente a la problemática social del empleo y la formación profesional y la intermediación laboral directa entre la población desocupada y las empresas locales (Anexo II).

La Agencia cuenta con una Dirección General de Empleo de la que dependen, la Coordinación General de Formación Profesional, la Coordinación de Apoyo y Fortalecimiento Emprendedor, y la Coordinación del Centro de Formación para el Trabajo. La Coordinación de Formación Profesional nuclea y articula la oferta formativa con otros actores clave locales y provinciales, y administra el Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva (CEFIP), centro ubicado en el SIPAB.

También depende de la estructura de la Agencia la Dirección de Desarrollo Industrial, que tiene por función asistir en la articulación con el sector industrial para la promoción del desarrollo productivo local, llevando adelante difusión y asesoramiento a las empresas en programas de apoyo a la competitividad PYME y asistencia financiera que se instrumenten desde organismos nacionales y provinciales (Anexos XI y X). La Dirección es una dependencia con historia y protagonismo, especialmente en lo concerniente a las relaciones con el SIPAB, funcionando operativamente en el parque y cuenta a su vez formalmente con una Coordinación de Servicios de Infraestructura del SIPAB.

Dadas sus funciones, la Agencia es la articulación del sector público con el sector productivo y emprendedor, siendo un promotor activo del desarrollo económico local y la generación de empleo en el distrito. En este sentido, se destaca el diálogo constante con la Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB), la



Comisión Mixta del SIPAB, la Universidad Nacional Guillermo Brown, empresas del parque industrial y del resto del distrito y las cámaras empresariales, entre otras.

Algunas experiencias destacables lideradas por la Secretaría, ideadas en vinculación con el sector empresario e implementadas en articulación con otros actores son:

*Brown Emplea:* Servicio de intermediación laboral diseñado y gestionado por el municipio, consiste en una base de datos con 20.000 CVs de Almirante Brown<sup>4</sup> a disposición de empleadores locales de manera gratuita. Busca vincular la oferta y la demanda de puestos de trabajo considerando las necesidades de las empresas locales y el potencial de los postulantes.

*Emisión de libreta sanitaria digital para trabajadores:* El Municipio ofrece la realización del trámite a un menor costo para las empresas utilizando los recursos sanitarios municipales y la emisión de la libreta sanitaria digital en menos de 48 horas, simplificando el trámite y obtención de la libreta sanitaria digital.

### **Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB)**<sup>5</sup>

La Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB), es la entidad que agrupa a empresas y profesionales dedicados a la actividad industrial, que tengan asiento total o parcial en el distrito de Brown. La UIAB es una Asociación Civil sin fines de lucro y como tal se rige por un estatuto y un Código de Ética.

Tal como enmarca su normativa, está dirigida por una Comisión Directiva cuyo período es de dos años (actualmente 2025-2027 y está conformada por: presidente, vicepresidentes 1º y 2º, vocales, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero, y revisor de cuentas, con sus respectivos suplentes.

Adicionalmente, la Comisión ha conformado grupos de trabajo dedicados a temáticas transversales y consideradas estratégicas, las mismas son: relaciones institucionales, comercio exterior, RRHH y comunicación institucional. De manera informal, se promueven actividades lideradas por otros grupos, como “Mujeres en la Industria” o “UIAB Joven”.

---

<sup>4</sup> Según información vigente a 2024 provista por el Municipio.

<sup>5</sup> La información contenida en este apartado surge de la web oficial de la UIAB y de la entrevista con el presidente de su Comisión Directiva.



La misión de la organización es la de “trabajar para el fortalecimiento de la Industria como vector de crecimiento y de empleo, representando y defendiendo sus derechos e intereses, brindar servicios de calidad a los asociados e impulsar el desarrollo de los intereses colectivos. Trabajar por la unión del empresariado y la interacción con los poderes públicos, organismos nacionales e internacionales y las asociaciones afines”. Asimismo, su visión es la de “ser una organización gremial empresarial referente, que represente y defienda los derechos e intereses de sus participantes en forma plural y democrática, con compromiso, integridad y Responsabilidad Social” (UIAB, 2025). Para el desarrollo de dichas metas, han identificado cuatro pilares que orientan su trabajo: la representación gremial, los servicios a las empresas, los desarrollos colectivos, y la visión conjunta.

Se destacan las siguientes líneas de acción, las cuales están alineadas con los objetivos de la organización: defender los intereses de los asociados ante entidades, mejorar la competitividad para impulsar el crecimiento, promover la capacitación continua, ofrecer servicios eficientes según las necesidades reales del sector empresario y apoyar la inserción de socios en mercados internacionales.

La UIAB lleva adelante diversas acciones de capacitación continua en diversos temas estratégicos y de coyuntura, Rondas de Negocios, visitas a plantas y programas de internacionalización para pymes, actividades sociales de vinculación con la comunidad, entre otros.

La Unión Industrial tiene vínculos con la Unión Industrial de la provincia de Buenos Aires (UIPBA) y la Unión Industrial Argentina (UIA), con cámaras sectoriales y el sector público en todos sus niveles. Tiene una relación de estrecha colaboración con el SIPAB con quien articula en términos cotidianos y un Convenio firmado con la Universidad Nacional Guillermo Brown.

### **Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)<sup>6</sup>**

El SIPAB fue creado mediante el Decreto Provincial N° 4.705/93 como un agrupamiento industrial de carácter preexistente sobre un parcelamiento donde funcionaban industrias, las cuales prestaron su conformidad para la obtención del reconocimiento como sector industrial planificado.

---

<sup>6</sup> La información contenida en este apartado surge de la web oficial del SIPAB y de la entrevista con el presidente de su Comisión Directiva.



El mismo fue desarrollado en dos etapas y actualmente ocupa una superficie aproximada de 565 has. Se encuentra localizado en Burzaco, entre las calles Hipólito Irigoyen (Ruta provincial N° 210), Avenida Monteverde (Ruta provincial N° 4), José Ingenieros y Arenales. En el mismo se encuentran radicadas casi 300 empresas que generan un importante impacto a nivel local en términos de generación de empleo tanto directo como indirecto. La principal actividad económica del distrito es la industria manufacturera, predominantemente localizada en el parque.

Con la incorporación efectiva de la segunda etapa en el año 2015, se aprobó también el Reglamento del SIPAB, el cual dio lugar a la creación de la Comisión Mixta del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown. La Comisión es asimilable a una Asociación Civil sin fines de lucro y actúa efectivamente como Ente Administrador del agrupamiento Industrial. La Comisión está integrada por trece miembros: once representantes de los industriales y dos representantes del municipio. Los representantes de los industriales son designados y removidos por la Asamblea de Propietarios y los representantes del Municipio por el Intendente Municipal.

La Comisión del SIPAB se dedica a la administración y gestión cotidiana del agrupamiento, siendo el mantenimiento de los servicios e infraestructura común la tarea más demandante. Asimismo, velan por preservar las industrias existentes, facilitar la llegada de nuevas empresas compatibles con el entorno, completar la infraestructura de servicios, denunciar actividades no permitidas, cumplir normas ambientales locales y participar en eventos de promoción industrial.

El SIPAB organiza encuentros, capacitaciones, talleres y jornadas sobre temas de interés para las empresas, por ejemplo: 1° Encuentro de Innovación Abierta (en conjunto con el Municipio), Workshop sobre Inteligencia Artificial y negocios (coorganizado con la UNaB).

Además de la Dirección de Desarrollo Industrial, el Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva (CEFIP) y el Centro PyME de la UNaB tienen asiento en el SIPAB. La articulación cotidiana del SIPAB es con la UIAB, se destaca la colaboración con el sector público, la UNaB, UIPBA y cámaras sectoriales.



### **Asociación Civil Tecnológica de SUR (ACTS)<sup>7</sup>**

ACTS es una organización del tercer sector constituida como asociación civil y presidida por su fundador, Héctor L. Alcar. Surge como una iniciativa orientada a vincular la educación técnica con el ámbito productivo en Almirante Brown.

Como organización, busca fomentar acciones orientadas a optimizar la calidad institucional mediante el desarrollo de herramientas estratégicas que faciliten la coordinación, flexibilidad, innovación, evaluación, seguimiento y calidad de la gestión con base en el uso de TICs.

ACTS está habilitada como Unidad de Vinculación Tecnológica y desarrolla programas de emprendedurismo zonal, asesorando a emprendedores locales y organismos municipales que se encargan de esta temática, da charlas sobre tecnología, lleva adelante el Programa Globo de capacitación para emprendedores y la iniciativa Sur Emprende.

Adicionalmente, ofrece asesoramiento y consultorías a empresas y emprendedores y cuenta con una Incubadora de proyectos, la cual no tiene un esquema de convocatoria establecido, sino que planifican sus acciones a partir de la detección de necesidades. ACTS ha firmado convenios con distintas organizaciones para integrar una red de trabajo tecnológico, como Fundación Equidad, UTN.FRBA, Tunuyán es Vida y FUNDTIC, entre otras.

### **Universidad Nacional Guillermo Brown (UNAB)<sup>8</sup>**

La Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB) fue creada en el año 2015 por la Ley 27.193, comenzando en 2019, lo que la convierte en una de las universidades públicas más jóvenes del país. Como Universidad Nacional es autónoma y se rige por sus propios estatutos, siendo el marco normativo general la Ley de Educación Superior N° 24.521 de 1995.

Además de la oferta de carreras de grado y posgrado, está fuertemente orientada a la producción de conocimiento científico-tecnológico aplicable en la sociedad, el fomento de proyectos innovadores y emprendimientos tecnológicos, buscando vincular el sistema académico con el productivo y generar arraigo local.

---

<sup>7</sup> La información contenida en este apartado surge de la web oficial de ACTS y de la entrevista con su presidente.

<sup>8</sup> La información contenida en este apartado surge de las webs oficiales de la UNaB y de la entrevista y la reunión de trabajo realizadas con miembros de la Universidad.



En el ámbito académico y formativo, está desarrollando el área de investigación y actualmente ofrece una variedad de tecnicaturas universitarias, cuatro licenciaturas y una incipiente oferta de posgrado.

En términos de la vinculación con el sector productivo y la formación de recursos humanos que puedan insertarse y fortalecer el entramado local -valorando el énfasis en tecnología e innovación- se destaca la oferta en las áreas de logística y transporte, ciencia de datos, automatización, desarrollo de producto, entre otras. Se destaca especialmente la creación de la Diplomatura y de la Especialización en Vinculación y Gestión Tecnológica, orientadas a formar profesionales de diversos sectores que se especialicen en vinculación.

En esta línea, ha generado una importante vinculación – aunque a veces esporádica, por cuestiones contextuales- con el sector productivo, a partir de la oferta de capacitaciones, asistencias técnicas y convenios. Mantiene vinculación fluida con el Municipio, el SIPAB y la UIAB, y ha articulado con CADIEEL, ACUMAR, sindicatos, entre otras.

La UNaB busca implementar una gestión activa de la vinculación tecnológica y la innovación a través de diversas estrategias, destacamos a continuación algunas experiencias relevantes:

*Proyecto I+D+i:* Se destaca la experiencia de desarrollo de sistemas de monitoreo de efluentes líquidos con tecnología 4.0 en la Cuenca Matanza Riachuelo, en conjunto con empresas de base tecnológica.

*Proyectos de innovación FITBA:* En el marco del financiamiento otorgado por el Fondo de Innovación Tecnológica de Buenos Aires (FITBA), la UNaB se encuentra desarrollando cuatro proyectos con industrias locales: desarrollo de módulos habitacionales sustentables con gestión de aguas blancas y paneles solares; desarrollo de un Gestor de Energía eléctrica para los edificios municipales; desarrollo de una máquina trituradora de plástico que produce hilo para impresión 3D y gestión de residuos de una empresa alimenticia.

*Centro PYME:* surgió con apoyo del Programa de Competitividad de las Economías Regionales (PROCER) como una oficina de la universidad localizada en el parque industrial, cuyo objetivo es acercar soluciones integrales e innovadoras a las industrias y promover el desarrollo productivo browniano y de la región. Pone a disposición de los empresarios especialistas que brindan asistencia con trámites, gestiones, presentación de proyectos de innovación y financiamiento, consultoría técnica, mediciones técnicas, entre otras. Actualmente no está en funcionamiento.



*Programa de Inserción Laboral de la UNaB:* La Universidad ha celebrado varios convenios con industrias locales (principalmente situadas en el SIPAB) que posibilitan la realización de pasantías por parte de sus estudiantes. Los/las pasantes perciben una asignación estímulo y tienen un máximo de 20 horas semanales para asegurar la continuidad educativa.

### **Mesa local del Consejo Provincial de Educación y Trabajo de Almirante Brown (COPRET)**<sup>9</sup>

El Consejo Provincial de Educación y Trabajo (COPRET) depende de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, y se articula territorialmente a partir de mesas distritales.

Las Mesas Distritales como la de Almirante Brown tienen un alcance local/distrital, buscando asesorar al COPRET provincial sobre necesidades sectoriales, regionales y tecnológicas del distrito.

Su objetivo es "articular y desarrollar estrategias, programas y acuerdos entre el sistema educativo provincial, en sus distintos niveles y modalidades, y los sectores vinculados al desarrollo de la producción y el trabajo". Se enfocan en la Educación Técnico Profesional (ETP) así como la vinculación del sistema educativo con el mundo laboral, la ciencia y la tecnología y la promoción de prácticas formativas desde una estrategia de articulación Educación-Trabajo-Producción.

En Almirante Brown existen cinco escuelas de educación secundaria técnica, una escuela de educación secundaria agraria, tres centros de formación profesional (CFP), un centro de formación laboral (CFL) y un instituto superior de formación técnica (ISFT). Funcionan dentro del SIPAB el ISFD, una ESET y un CFP, adicionalmente, el distrito cuenta con una de las primeras Unidades Integrales de Educación Técnico Profesional de la provincia de Buenos Aires.

Vinculan con autoridades provinciales, áreas municipales (Desarrollo Productivo, Educación, Ciencia y Tecnología, Salud y Desarrollo Social), UNaB, empresas y organizaciones de referencia del sector productivo local, especialmente UIAB y SIPAB.

---

<sup>9</sup> La información contenida en este apartado surge de la web oficial del Municipio y de la entrevista con la Coordinadora de la Mesa local.



En esta línea, realizan diversas acciones actuando como punto de encuentro entre la Educación Técnico Profesional y los sectores socio productivos: evalúan perfiles ocupacionales demandados localmente, promueven el acercamiento al mundo laboral de estudiantes y graduados mediante visitas y prácticas profesionalizantes, trabajan sobre demanda específica de terminalidad educativa, dan apoyo a la acreditación de saberes laborales preexistentes mediante exámenes, gestionan recursos necesarios para capacitaciones profesionales (por ejemplo aulas móviles), entre otras experiencias.

### **Otros Actores Relevantes por Ámbito de Pertenencia**

En este apartado se incluyen actores de relevancia en el entramado productivo local o regional, aun cuando no cuentan con presencia territorial en el distrito o las posibilidades de vinculación con el ecosistema browniano no han sido estrechas, pero guardan un importante grado de potencialidad para las acciones de fortalecimiento que tienen como objetivo este proyecto. Se presentan por ámbito y la información contenida surge de la web de cada organización y análisis de fuentes primarias.

#### **Cámaras Empresariales**

La **Cámara del Comercio y la Industria de Almirante Brown** se asienta en Adrogué, y cuenta con la representación a nivel regional en el distrito, nucleando formalmente a las Cámaras de otras localidades brownianas. La CACINAB representa a comercios minoristas, empresas de servicios locales y MiPyMEs industriales, en contraste con los grandes conglomerados empresarios de mayor porte que cuentan con representación propia.

Ofrece servicios profesionales para fortalecer a sus asociados, incluyendo asesoría legal, contable, notarial, arquitectura, diseño industrial y gestoría de trámites. Además, imparte programas de capacitación para pymes en gestión de stock, procesos administrativos y organización. Adicionalmente, cuenta con áreas específicas, como Mujeres Empresarias y Jóvenes Empresarios.

Vincula con el municipio, con el objetivo de asistir y promover la actividad comercial local. Se ha trabajado en conjunto en distintas iniciativas como: actividades de promoción del comercio en fechas conmemorativas, acuerdos de



precios locales y programas especiales como Recorrido Cafetero o la plataforma Beneficios Brown.

La **Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina** (ADIMRA) nuclea a 63 cámaras sectoriales y regionales que alcanzan a más de 24.000 empresas en todo el territorio argentino. Representa al sector y procura el crecimiento y desarrollo de la industria metalúrgica nacional, a través de la prestación de múltiples servicios y soluciones para las empresas del sector, contribuye a una industria cada vez más competitiva, rentable y generadora de valor.

Cuenta con una densa inserción territorial en el país y múltiples convenios de colaboración con actores estratégicos del sector público, privado y académico. Ofrece servicios tecnológicos (ofrecen diferentes programas y servicios, x ej. de diseño industrial, escaneo 3D, asistencia técnica para la gestión de la tecnología y la innovación en PyMEs).

Adicionalmente, ofrecen asesoramiento para trámites, certificaciones de calidad, normas técnicas, ensayos de laboratorios, aplicación a líneas de créditos, subsidios y programas de apoyo.

Cuenta con una Red de Centros tecnológicos destinados a la búsqueda de innovación en el sector, a partir del fortalecimiento de la cadena productiva y asentados en cuatro pilares fundamentales: la vinculación tecnológica, la búsqueda de nuevos negocios de base tecnológica e innovadores, la formación de recursos humanos y la Industria 4.0. Los Centros destacados que componen la red y cercanos a Almirante Brown son:

CETEM (Centro Tecnológico Metalúrgico), gestionado en conjunto con la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) y asentado en el Parque Industrial Tecnológico de Florencio Varela (PITEC).

CSTN (Centro de Servicios de Tecnología Nuclear y Energías Alternativas), es gestionado conjuntamente con la Universidad Nacional de Hurlingham (UNAHUR).

IAEA (Instituto de Actualización Empresarial ADIMRA), ofrece una amplia oferta de capacitación para todos los niveles operativos de la empresa PyMe, en modalidades presencial, a distancia e *in company*.



La **Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO)** es una de las asociaciones gremiales sectoriales más importantes del país. La Cámara posee delegaciones en todas las provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, forma parte de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC) y de la Asociación de Confederaciones Internacionales de Constructores (CICA), entre otras.

Ofrece una amplia gama de recursos estratégicos a sus asociados y a la comunidad empresarial en general, destacándose la Escuela de Gestión de la Construcción y el Área de Pensamiento Estratégico, espacios dedicados a la capacitación y al estudio y análisis del sector.

El TIIC (Transformar e Innovar la Industria de la Construcción) es el espacio de innovación abierta de CAMARCO, orientado a la búsqueda de soluciones innovadoras para el sector y posicionándose como la puerta de entrada a las start ups. La red cuenta con más de 1500 empresas socias que ofrecen oportunidades para la validación, el conocimiento técnico, el desarrollo, la capacitación y la tracción comercial en proyectos.

El TIIC reúne diversos actores clave del sector como universidades, polos científicos, gobiernos y fondos de capital emprendedor, que trabajan en conjunto para generar metodologías y fuentes de validación y exposición para distintos proyectos y ajusta su propuesta de valor anualmente, orientándola a emprendedores, empresas y otros integrantes del ecosistema.

El **Instituto de la Construcción en Seco (INCOSE)** es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1993 por destacadas empresas propulsoras de sistemas constructivos en seco en el país. Cuenta con apoyo estratégico de CAMARCO y está conformada por empresas líderes del sector, muchas de las cuales están asentadas en el SIPAB.

Difunde sistemas como *Steel Framing* y *Drywall* mediante capacitación, información y asesoramiento a actores del sector. Colabora con universidades, empresas y organismos para impulsar normas adecuadas y el uso de estos sistemas en el país. También investiga y divulga información técnica, además de ofrecer cursos para profesionales con el objetivo de fomentar la adopción de la construcción en seco en Argentina.

La **Cámara Argentina de Construcción Modular e Industrializada (CACMI)** fue fundada por actores clave del sector, y si bien su desarrollo es reciente, dado que el SIPAB aloja empresas líder del sector, se convierte en un actor de



relevancia estratégica. La Cámara busca promover el sector, que es de rápido crecimiento en el país, buscando la innovación y la aplicación de tecnología aplicada a la construcción modular y fomenta la sostenibilidad a partir del uso de materiales y procesos que reducen el impacto ambiental y mejoran la eficiencia energética.

La **Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, Electromecánicas y Luminotécnicas (CADIEEL)** adopta el formato de Asociación Civil sin fines de lucro y representa a nivel nacional a 2.200 industrias que emplean a más de 60.200 trabajadores de alta calificación técnico-profesional. Su sede está en CABA, donde agrupa a más de 400 empresas en los sectores de Baja tensión, Electrónica, Energía e Iluminación.

Además de la representación y promoción del sector, trabaja en la construcción de industrias sostenibles que sean competitivas, innovadoras y respetuosas con el medio ambiente, articulando esfuerzos entre los distintos componentes del sector, el Estado, el sistema educativo, el ámbito científico y la sociedad en general.

Se ofrecen actividades de capacitación y desarrollo, así como charlas, workshops, cursos y seminarios, con el propósito de contar con personal altamente calificado y fortalecer los conocimientos y competencias de las y los integrantes de las organizaciones. Asimismo, se promueven diversas iniciativas de promoción comercial destinadas a potenciar la expansión internacional de las PyMEs del sector, favoreciendo su incorporación en las cadenas globales de valor. Adicionalmente, cuentan con convenios con la UNaB, Fundación Credicoop, el INTI y ADIMRA entre otros.

La **Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP)** es la entidad que tiene como objetivos agrupar a los empresarios de la industria plástica, representarlos ante diferentes instancias, gestionar acciones para proteger sus intereses, abordar problemáticas del sector, fortalecer las relaciones entre empleadores y empleados, y fomentar el desarrollo del sector industrial.

Planifica actividades con apoyo logístico y financiero que promueven el desarrollo y fomento de la oferta exportable de la Industria Plástica y apertura de mercados internacionales junto con el sector público, ofrecen diversos cursos de formación especializada, y organiza cada dos años Argenplás, que se ha establecido como una de las muestras de carácter internacional más importantes de la industria a nivel latinoamericano.



El INSTIPLAST ofrece una oferta variada orientada a la formación y actualización de los recursos humanos de la industria plástica, con oferta virtual, presencial e *in company*, se destacan los cursos dictados en conjunto con la UCA y el Instituto Petroquímico Argentino. El Instituto cuenta con un Laboratorio de Ensayos Físicos y Mecánicos dotado de equipos de última generación, que le permiten realizar ensayos normalizados para determinar las propiedades de materias primas, productos semielaborados y finales.

La CAIP participa activamente en distintos niveles de conducción de la Unión Industrial Argentina (UIA) e integra la Asociación Latinoamericana de la Industria Plástica (ALIPLAST).

### **Educación y Formación Profesional**

El Centro de Formación Profesional N° 403 (CFP) funciona bajo las leyes N° 26.058 De Educación Técnico Profesional y N° 26.206 de Educación Nacional, que establecen el marco general para la educación técnico profesional a nivel medio y superior no universitario, mientras que la Ley de Educación Provincial N° 13.688 complementa este marco a nivel local. Los Centros de Formación Profesional (provinciales o conveniados) dependen de la Dirección Provincial de Educación Técnico Profesional, la cual depende de la Dirección General de Cultura y Educación provincial.

El CFP N° 403 está localizado en el SIPAB y ofrece cursos de formación orientados a cumplir con la demanda de perfiles de las industrias del agrupamiento. Ofrecen cursos de gestión de emprendimientos productivos, pensamiento computacional, programación web, electricista industrial, AUTOCAD, diseño de prototipos metalmecánicos, entre otros.

La Escuela de Educación Secundaria Técnica N° 4 (EEST) funciona bajo la Ley de Educación Nacional y la Ley de Educación Técnico Profesional que establece el marco general para la educación técnico-profesional a nivel nacional y la Ley Provincial de Educación que regula la educación técnica en la provincia de Buenos Aires.

La EEST 4 está localizada en el SIPAB, lo cual facilita la vinculación entre la oferta educativa, la demanda laboral del sector productivo y la intermediación necesaria de las autoridades municipales y distritales dedicadas a la educación técnica y a la educación técnico profesional.



El Instituto Superior de Formación Técnica N° 232 se encuadra en los mismos marcos normativos mencionados anteriormente y que rigen para la ETP en territorio bonaerense. El ISFT también se localiza en el SIPAB, lo cual permite una articulación con distintos actores locales, del ámbito productivo y educativo para asegurar la identificación de los perfiles profesionales requeridos actualmente y a futuro.

La misión del Instituto es formar profesionales competentes para afrontar los retos actuales del mercado laboral. La propuesta se orienta a desarrollar personas capaces de adaptarse, mejorar la eficiencia organizacional y trabajar tanto en empresas como de forma independiente. Actualmente ofrece tecnicaturas superiores en Diseño y Desarrollo de productos mecánicos, Seguridad e Higiene y Desarrollo de Software.

La Unidad Integral Educación Técnico Profesional N°1 ofrece Educación Técnico Profesional para personas con distintos niveles académicos, experiencias y grupos de edad. El modelo institucional de innovación educativa que sustenta las Unidades Integrales considera, entre otros factores, la integración entre distintos tipos de institución, niveles educativos y ámbitos de la ETP en función de los perfiles profesionales de una familia profesional, promoviendo la articulación y el recorrido de varias trayectorias formativas que incentiven la terminalidad secundaria, la continuidad en el nivel superior y la vinculación entre la ETP y la Formación Continua.

La Unidad Integral de Almirante Brown está conformada por la EEST N° 4, el ISFT N° 232 y el CFP N° 403, todas localizadas en el SIPAB. Las propuestas educativas ofrecidas están vinculadas con las temáticas identificadas articuladamente entre diversos actores, e incluye experiencias formativas en: automatización, robótica, programación, marketing digital, administración general, en higiene y seguridad en el trabajo, entre otros (Dirección Provincial de ETP, 2025).

### **Sector Público**

El **Instituto Municipal de Economía Social** (IMES) depende de la Secretaría de Relaciones con la Comunidad, y tiene por funciones *“promover el desarrollo y fortalecimiento de la economía social, solidaria y popular, propiciando la regularización, desarrollo y crecimiento de los sectores de la economía social, ofreciendo capacitación, asistencia técnica y buscando líneas de funcionamiento.*



*Propiciará la articulación entre la producción de la economía social y el sector privado” (HCD Almirante Brown, 2025, Anexo II).*

Funciona en el Centro de Desarrollo Productivo "Incuba Brown", en el cual cuenta con un espacio de comercialización que nuclea a 60 emprendedores individuales locales, se brindan capacitaciones específicas y asesoramiento técnico a emprendedores en todas las etapas del desarrollo de su proyecto. Asimismo, se asiste en la presentación de proyectos a programas de apoyo financiero y compra de herramientas, se organizan ferias locales barriales y se trabaja con las Unidades Productivas de Alimentos Artesanales (PUPAAS).

Se articula con la UNaB para el diseño/dictado de capacitaciones y asesoramiento específico, también trabaja estrechamente con las áreas municipales de Formación Profesional, Desarrollo Económico y Salud, así como con las dependencias públicas provinciales y nacionales vinculadas a la economía social y popular (INAES, FONCAP, Banco Provincia, entre otras).

La **Subsecretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación**, dependiente del Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica de la provincia de Buenos Aires tiene por objetivo programar, planificar y ejecutar la política provincial en tecnología e innovación, con el fin de fortalecer el sistema productivo, impulsar la transferencia de conocimientos y desarrollar las capacidades locales. En esta línea, busca fortalecer el sistema de innovación en las regiones provinciales, impulsando la investigación fuera del área metropolitana y promoviendo la colaboración provincial, nacional e internacional en ciencia y tecnología.

La apertura de la subsecretaría incluye a la Dirección Provincial de Planeamiento Estratégico del Sistema de Innovación y a la Dirección Provincial de Política Científica y Desarrollo Tecnológico. Tanto la Subsecretaría como el Ministerio, implementan estrategias para que la ciencia se aplique directamente al proceso productivo y se fomente la innovación tecnológica en las empresas.

Se destacan las siguientes experiencias orientadas a la promoción del a innovación tecnológica a nivel local: El Fondo de Innovación Tecnológica de Buenos Aires (FITBA), destinado a financiar proyectos que vinculen a PyMEs, cooperativas y universidades, realizándose la cuarta convocatoria en el 2025 y el impulso a la creación de Centros Locales de Innovación y Cultura (Programa Centros CLIC).

La Subsecretaría colabora con empresas, cámaras, universidades y la CIC para aplicar ciencia a la producción, crear proyectos e incorporar recursos



científicos. También coordina acciones con organismos gubernamentales en todos los niveles para fortalecer el sistema de innovación.

El **Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)** depende actualmente del Ministerio de Economía de la Nación y tiene la misión de alentar el desarrollo industrial en todo el país, dando soporte tecnológico y técnico al entramado PyME nacional. Cuenta con una densa capilaridad en todo el país y ofrece una vasta cantidad de servicios especializados por sector y tema industrial, así como asistencia técnica especializada, gestión de tecnología y asistencia metodológica – entre otras- transversalmente a todos los sectores.

La Unidad de Extensión INTI que funcionaba en el SIPAB está actualmente cerrada. Estuvo pensada desde una lógica de transferencia tecnológica y vinculación con anclaje territorial, incluyendo convenios de colaboración con actores locales (municipios, universidades, entidades empresariales) para el diseño y la provisión de servicios adaptados a las necesidades del entramado productivo local, y la implementación de programas de diagnóstico y capacitación in-situ para fomentar la innovación y la mejora continua en las empresas.

### **Bancos**

Las entidades bancarias fueron seleccionadas en base a su presencia territorial en el distrito, destacándose las sucursales del Banco Galicia, Provincia, Credicoop y Santander en el SIPAB. Además, se tomaron en cuenta estándares del BCRA para la calificación de entidades bancarias y se incluyeron bancos públicos y privados de capitales nacionales, mixtos y extranjeros.

Todos cuentan con un perfil innovador y una oferta sólida de productos dirigidos a pymes industriales y tecnológicas; a diferencia de los apartados anteriores y dada su particular naturaleza organizacional, en este capítulo se destacarán las líneas de trabajo y oferta de productos financieros clave.

### **Banco de la Nación Argentina**

- *Transformación Digital y Tecnológica:* El BNA se ha embarcado en una profunda transformación digital para simplificar procesos, mejorar la experiencia del cliente y ofrecer soluciones innovadoras. Esto incluye el



desarrollo de plataformas y canales digitales (Home Banking, Mobile Banking, BNA+, Nación Empresa 24, Tienda BNA, BNA Conecta).

- *Fomento Crediticio al Sector Productivo:* Mantiene un rol activo en la promoción del desarrollo productivo, ofreciendo líneas de crédito con tasas subsidiadas y condiciones favorables para la inversión y el capital de trabajo de MiPyMEs y emprendedores, actuando como brazo financiero de políticas públicas.
- *Inclusión Financiera:* Impulsa la bancarización y el acceso a financiamiento para micro emprendedores y microempresas, coordinando acciones con diversos organismos.
- *Financiamiento Específico:* Ofrece líneas de crédito para microempresas (con préstamos para capital de trabajo e inversión), PyMEs (ej. Cuenta Nación PyME, PymeNación, Préstamos para Comercios BNA+) y el sector agroindustrial (AgroNación), incluyendo financiamiento para maquinaria y bienes de capital.
- *Programas de Fomento:* Implementa programas de incentivo a la inversión productiva (ej. CreAr), que buscan cambiar la matriz productiva nacional, y ofrece el "Consejo Productivo PyME" con herramientas y beneficios.
- *Apoyo a Emprendedores:* Realiza concursos de proyectos innovadores (ej. Concurso Empretec), otorgando premios y promoviendo el desarrollo innovador en diversas categorías (Personas, Comunidades, Sistema de Producción, Sostenibilidad, Inclusión Social).
- *Capacitación y Eventos:* Realiza eventos (ej. Expo BNA Conecta) y se menciona la oferta de capacitaciones, como cursos sobre IA aplicada a negocios para PyMEs.

### **Banco de la Provincia de Buenos Aires**

- *Impulso del Crédito Productivo:* Prioriza el financiamiento a la producción con un enfoque especial en las PyMEs y en el sector agropecuario, destinando un alto porcentaje de sus préstamos a este segmento.
- *Inclusión Financiera y Digitalización:* Implementa políticas de inclusión financiera y digital a través de productos como la billetera digital Cuenta DNI



y la plataforma de cobros Cuenta DNI Comercios, que han contribuido a un crecimiento exponencial en su base de clientes.

- *Créditos Productivos*: Ha superado hitos históricos en la entrega de créditos productivos, con un enfoque en las PyMEs. Ofrece líneas como "Reactivación Pyme" (RePyme) con tasas especiales para capital de trabajo, inversión y descuento de cheques, así como financiamiento para el sector agropecuario y exportaciones.
- *Microcréditos*: A través de Provincia Microcréditos, relanza préstamos para trabajadoras y trabajadores independientes, con líneas especializadas (ej. agroecológico, agropecuario, Provincia Integración Productiva) y tasas subsidiadas, a menudo en coordinación con organismos gubernamentales.
- *Programas de Capacitación*: Lanza iniciativas como "Incluir ProductiBA", un programa de educación financiera y capacitación dirigido a mujeres y diversidades microempendedoras y representantes de PyMEs.
- *Sector Público*: Colabora activamente con el Gobierno provincial, el Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, el Organismo Provincial de Integración Social y Urbana (OPISU), y gobiernos municipales para subsidiar tasas de interés y fomentar el desarrollo.
- *Sector Productivo*: Mantiene una fuerte vinculación con las PyMEs, microempendedores y productores del sector agropecuario, reconociéndolos como el "motor de la economía bonaerense".

## **ICBC Argentina**

- *Soluciones para PyMEs*: Ofrece una amplia gama de productos y servicios para las PyMEs, reconociéndolas como una parte esencial de su estrategia. Esto incluye soluciones de financiación, gestión de pagos y cobros, y comercio exterior.
- *Financiación*: Proporciona diversas líneas de crédito para el crecimiento de las PyMEs, como el "Crédito Corriente con Garantía Hipotecaria", préstamos comerciales en cuotas, y leasing para la adquisición de maquinaria agrícola, industrial o vehículos.



- *Comercio Exterior:* Se posiciona como líder en servicios de comercio exterior, ayudando a las empresas a expandirse internacionalmente. Esto incluye la financiación de importaciones y la promoción de programas para consorcios de exportación.
- *Servicios a PyMEs:* Mantiene una fuerte conexión con el sector productivo, especialmente con las PyMEs y grandes empresas, a las que ofrece soluciones financieras a medida para su crecimiento, inversión, y operaciones de comercio exterior.
- *Sector Internacional:* Como parte del Industrial and Commercial Bank of China, actúa como un puente clave para el comercio y las inversiones entre Argentina y China, lo que le da una ventaja estratégica única en este ámbito.

### **Banco de Galicia y Buenos Aires**

- *Desarrollo del Ecosistema Emprendedor:* Ha lanzado programas específicos para apoyar a emprendedores y startups, como Galicia Ventures, para canalizar inversiones en empresas de tecnología financiera, y el programa Naves, que impulsa la formación y el crecimiento de nuevos negocios.
- *Incubación y Aceleración:* A través de Galicia Emprende, impulsa un ecosistema de emprendedores con productos específicos, como la cuenta emprendedora y las herramientas de pago digitales. También ha colaborado con programas de aceleración, como Galicia Innovación.
- *Financiamiento:* Ofrece líneas de crédito y soluciones de financiación para PyMEs, incluyendo préstamos para inversión y capital de trabajo, además de factoring y leasing para adquirir bienes de capital.
- *Fomento a la Tecnología:* Promueve el desarrollo de proyectos de innovación a través de su estrategia de venture capital (Galicia Ventures) para invertir en startups del sector Fintech, potenciando la tecnología aplicada a servicios financieros.
- *Capacitación:* Es coorganizador del premio EMPRETEC y ofrece programas de formación y mentoría, como Naves, para potenciar a emprendedores con visión de negocio y generar un impacto positivo en la sociedad.



- *Sector Privado:* Posee una amplia red de vinculación con PyMEs y grandes empresas, a las que ofrece soluciones a medida. Es un actor clave en el sistema financiero y se vincula con otras entidades del sector.

### **Banco Santander Argentina**

- *Apoyo al Ecosistema Emprendedor y Académico:* A través de sus iniciativas Santander Universidades y Santander X, conecta el mundo académico con el emprendedorismo para identificar talento e ideas de negocio.
- *Financiamiento y servicios a PyMEs:* Ofrece una propuesta de valor integral que incluye plataformas de capacitación, beneficios y soluciones digitales específicas para optimizar la gestión de pequeñas y medianas empresas, así como financiamiento para capital de trabajo e inversión a través de préstamos prendarios, leasing y líneas de crédito especiales.
- *Programas de Emprendedorismo:* A través de Santander X, organiza concursos de emprendimiento y brinda mentoría, capacitación y acceso a capital para startups.
- *Herramientas Digitales:* Proporciona herramientas tecnológicas para PyMEs como Santander Go y Superpymes.com.ar.
- *Capacitaciones y Academia:* A través de Santander Universidades, tiene una red de colaboración con numerosas universidades en Argentina y a nivel global.

### **Banco Macro**

- *Programas de Fomento a PyMEs y Emprendedores:* Ofrece líneas de crédito y financiación para capital de trabajo, inversión, leasing y comercio exterior. Cuenta con un programa llamado "Macro Exporta" que brinda asesoramiento integral a empresas que buscan expandirse a mercados internacionales.
- *Microcréditos:* A través de la Fundación Macro, lleva adelante un programa de microcréditos para pequeños emprendedores en zonas vulnerables, apoyando el desarrollo de la economía social y el autoempleo.



- *Educación y Capacitación:* La Fundación Macro implementa programas de educación financiera y brinda herramientas de gestión para microemprendedores.
- *Fomento al Emprendedurismo Tecnológico:* Aunque no tiene una incubadora formal, ha participado en iniciativas de fomento a startups y ha impulsado la transformación digital de sus propios procesos para brindar soluciones innovadoras a sus clientes.
- *Sector Productivo:* Su red de vinculación es con empresas de todos los tamaños, con una atención particular a las PyMEs y al fortalecimiento de las economías regionales.

### **Banco CREDICOOP**

- *Fomento Productivo:* Ofrece líneas de crédito con tasas preferenciales y condiciones adaptadas a las necesidades de las PyMEs, cooperativas y emprendedores, facilitando el acceso al financiamiento productivo.
- *Financiamiento a PyMEs y Cooperativas:* Proporciona una amplia gama de productos crediticios para inversión, capital de trabajo, descuento de cheques, leasing y comercio exterior, con un enfoque en el fomento del desarrollo productivo.
- *Apoyo a Emprendedores:* Cuenta con un programa de microcréditos para emprendedores y monotributistas, y ofrece capacitaciones en gestión financiera y desarrollo de proyectos.
- *Promoción del Cooperativismo:* Realiza jornadas y encuentros para fomentar la educación cooperativa, promover la creación de nuevas cooperativas y fortalecer las existentes.
- *Desarrollo Tecnológico:* Participa en el desarrollo de herramientas digitales para el sector productivo y la economía social, buscando la inclusión financiera y la modernización de las operaciones.
- *Sector Productivo y Social:* Mantiene una fuerte red de vinculación con PyMEs, cooperativas, mutuales, microemprendedores y organizaciones de la economía social.



- *Movimiento Cooperativo:* Su principal red es con el movimiento cooperativo, participando en foros, congresos y actividades de la economía social y solidaria.

### **Banco Patagonia**

- *Fomento a las Economías Regionales:* Su gestión se distingue por un enfoque particular en las economías patagónicas, adaptando su oferta de productos y servicios a las necesidades de los sectores productivos de la región (ej. petróleo, minería, pesca, turismo).
- *Financiamiento a PyMEs:* Ofrece una amplia gama de productos crediticios para las pequeñas y medianas empresas, como préstamos para capital de trabajo, inversión, descuento de cheques, leasing y comercio exterior.
- *Programas de Microcréditos:* A través de su Fundación y en colaboración con otras entidades, ha impulsado programas de microcréditos para emprendedores en situación de vulnerabilidad social, apoyando la economía social y el autoempleo.
- *Promoción del Emprendedurismo:* Si bien no cuenta con una incubadora formal, ha participado en iniciativas de fomento a startups y ha brindado apoyo a emprendimientos a través de su Fundación.
- *Sector Productivo:* Su red de vinculación es con empresas de todos los tamaños, con un foco especial en los sectores productivos de la Patagonia (petróleo, minería, pesca, turismo).

### **BBVA Francés**

- *Inclusión financiera:* A través de sus programas, busca facilitar el acceso a servicios financieros a personas que no tienen historial crediticio.
- *Programas para PyMEs y Emprendedores:* Ofrece soluciones de financiación (préstamos, leasing, descuento de cheques), beneficios en tarjetas de crédito y herramientas para la gestión de cobros (Openpay mini).



- *Finanzas Sostenibles:* Ofrece préstamos y financiamiento para la adquisición de bienes sustentables, como autos híbridos o bicicletas eléctricas, y ha emitido tarjetas de PVC reciclado.
- *Ecosistema Emprendedor:* Se vincula con emprendedores a través de concursos y ofertas de productos financieros diseñados para startups y PyMEs.: Ha impulsado concursos como "Mi Primera Empresa" para jóvenes emprendedores, premiando proyectos con triple impacto e innovación.
- *Sector Productivo:* Es socio estratégico de clientes corporativos y empresas, con un foco especial en el sector agropecuario, para el cual ha creado la "Tarjeta Agro".

## **Banco Supervielle**

- *Foco en PyMEs:* Ha desarrollado una oferta de productos y servicios pensada para las pequeñas y medianas empresas, incluyendo soluciones de financiamiento y herramientas para la gestión del negocio.
- *Inclusión y Sostenibilidad:* A través de la Fundación Supervielle, el banco impulsa programas de responsabilidad social empresarial centrados en el apoyo a emprendedores y proyectos de triple impacto.
- *Financiamiento a PyMEs:* Ofrece una amplia gama de productos de crédito para el sector productivo, incluyendo préstamos para capital de trabajo, inversión y adquisición de bienes de capital. También tiene líneas de financiamiento para descuento de cheques y comercio exterior.
- *Programas de Emprendedurismo:* La Fundación Supervielle organiza y apoya programas de formación y capacitación para emprendedores, con un foco especial en aquellos que generan un impacto positivo en sus comunidades. Ha lanzado el Premio al Emprendimiento Solidario para reconocer y fortalecer proyectos innovadores.
- *Fomento Tecnológico:* El banco ha impulsado la adopción de tecnologías digitales entre sus clientes empresariales, facilitando el acceso a plataformas de cobros digitales y otros servicios Fintech.
- *Sector Productivo:* Su red de vinculación es con empresas de todos los tamaños, con un foco especial en las PyMEs y los emprendedores.



## **Principales hallazgos: hacia un análisis institucional**

Para este proyecto, la identificación de organizaciones relevantes y el análisis de su marco normativo y características generales incorpora la vinculación interinstitucional desde una perspectiva relacional. Consecuentemente, se han construido tres dimensiones que componen la vida institucional, y que nos ayudaron a comprender el funcionamiento actual y las potencialidades futuras de las instituciones estudiadas.

La construcción de las dimensiones de análisis tanto como los criterios de selección de casos se sustentaron en la necesidad de comprender cabalmente las características de un entramado productivo desarrollado con alta presencia y variedad institucional, así como con experiencias previas en innovación y emprendedurismo.

*Dimensión Formal:* Esta dimensión busca caracterizar los aspectos formales que constituyen la institución. A partir del análisis normativo se establecen el carácter, objeto, las competencias propias y el alcance jurisdiccional. Además, incluye el análisis del ámbito de acción institucional y su pertenencia sectorial si correspondiera.

Buscamos ahondar en el conocimiento de las bases de la organización, definidas a partir de sus valores, forma que adopta, carácter, determinados en su marco normativo. Esta dimensión es fundamental para comprender la estructura formal de las instituciones.

*Dimensión de Gobernanza:* Esta dimensión referencia el funcionamiento interno de la institución, desde una perspectiva formal – marco normativo y estructura jerárquica, los procesos que determinan selección de autoridades y toma de decisiones, considerando el ámbito en el que se desenvuelve la institución y la pertenencia sectorial o multisectorial.

También incorpora la perspectiva informal que se concentra en aspectos de cultura organizacional, como las acciones destacadas sobre aspectos centrales para el proyecto como innovación, emprendedores o desarrollo productivo/industrial local; todos aspectos claves que articuladamente permite delinear el funcionamiento general, la estructura decisional y la gestión institucional.

Esta dimensión busca analizar la jerarquía interna, como funcionan los procesos de selección de los agentes que ocuparan puestos de decisión, así como los procesos de toma de decisión y gestión. Nos permite complementar la



comprensión de la organización, identificar aspectos claves de su organización y su gobierno.

*Dimensión de Redes:* permite identificar con qué otras organizaciones se vinculan y la naturaleza de dicha relación, que clasificaremos en general, sectorial y territorial. La incorporación de esta dimensión nos permite complementar las anteriores dimensiones ampliando nuestra mirada para incorporar el contexto donde la institución se desenvuelve, incorporando un punto de vista exógeno. Poder entender el rol de las instituciones de forma relacional permite observar a la institución “en movimiento”, implantada en el entramado productivo.

Esta dimensión busca indagar en ambos sentidos, tanto las vinculaciones de las instituciones con actores clave como la posible pertenencia/identificación institucional de actores. El análisis de redes se estructura a partir del análisis de vinculación con actores a nivel general, territorial y sectorial, buscando identificar lazos comunitarios o estratégicos tanto como posibilidades inexploradas.

Más allá de la caracterización individual de las distintas organizaciones relevadas, es importante poder establecer relaciones para que nuestro mapeo no se vuelva una foto estática y refleje correctamente algunos procesos, relaciones inter e intrainstitucionales (concretas o potenciales) y rescatar percepciones de agentes clave a los que hemos entrevistado.

El entramado institucional browniano es denso, siendo esta una de las primeras características que mencionaron los entrevistados cuando se los consultó sobre el estado del ecosistema productivo local. Esto nos permite aventurar que dicho entramado, o al menos sus instituciones con mayor recorrido -como el SIPAB o la UIAB- tengan cierto grado de institucionalización. El grado de institucionalización no es otra cosa que la capacidad de enraizamiento, cierta previsibilidad y reconocimiento y una reproducción del juego institucional medianamente aceptable.

Es importante destacar, sin embargo, que se verifica una importante desigualdad en la madurez de las distintas organizaciones, lo cual se explica por su propia temporalidad y el efecto de factores contextuales adversos. En línea con esto, las instituciones clave que parecen verse más afectadas en su desarrollo institucional -aunque muy diferentes entre sí fundamentalmente en su diseño- son la UNAB y la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo, que coincidentemente son organizaciones “jóvenes” y están afectadas por los vaivenes contextuales.



Los contextos volátiles suponen quizás la mayor amenaza a la estabilidad y reproducción institucional, erosionan los acuerdos y vuelven imprevisibles a los actores. Uno de los entrevistados resaltaba las dificultades del actual contexto y cómo la operatoria diaria demanda mucho tiempo y esfuerzo por parte de los empresarios, lo que termina afectando, por ejemplo, la gestión cotidiana de los asuntos del parque.

La UNaB aporta al distrito un diferencial esencial, contar con una Universidad local cuyo anclaje en el distrito y espíritu potencian las posibilidades de que se vuelva un vector del desarrollo productivo, la vinculación tecnológica y la innovación al servicio de las PyMEs. Para ello, parecen faltar algunos factores que pueden depender o no de la organización; dentro de los primeros, definir innovación y concretar acciones puntuales dirigidas a la vinculación tecnológica desde la escucha a las necesidades y tiempos de las empresas, planificar estratégicamente y cimentar la valiosa red de articulaciones existentes. Dentro de los segundos, tiempo y viento a favor.

Por su parte, la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo tiene la potencialidad de ser el área rectora de las políticas de apoyo y articulación en términos de innovación y fomento tecnológico, por las bondades de su novedosa estructura y sus posibilidades reales de articular con actores clave. Sin embargo, dicha estructura es aún muy nueva y pareciera todavía tener gran influencia las “ruinas institucionales” de la estructura anterior, la Agencia tiene que aprender a pensarse en tanto Agencia.

La institucionalidad educativa vinculada a la formación profesional, destacada por su asiento físico en el SIPAB, su capacidad de articular con múltiples actores y su capilaridad en el distrito, representa una potencialidad importantísima para dinamizar el ecosistema y ensayar líneas de trabajo específicas a la medida de la necesidad de las empresas locales, sobre todo en contextos austeros.

Se observa una dificultad en el entramado local productivo que tiene que ver con la dispersión de su matriz productiva. Coexisten industrias de diferentes sectores, muchos inconexos, sin que predomine alguno. Tal como señalara uno de los especialistas entrevistados, es difícil identificar un sector clave al cual tomar como punta de lanza de una estrategia orientada al desarrollo.

Las personas entrevistadas coincidieron en señalar algunas dificultades intrínsecas a la innovación en el entramado local:



-Falta de identidad productiva, para todos los actores -sobre todo empresas- innovar es diferente; es necesario “construir una definición conjunta”.

-Falta de cultura de innovación y de planificación, sobre todo en empresas más chicas. Estas empresas podrían beneficiarse de incorporar acciones “simples”, como capacitar a sus RRHH, invertir en procesos de gestión o en mejoras a nivel organizacional. En cambio, la innovación se suele asociar a mejoras de la productividad.

-Si bien queda claro que no hay consenso sobre el significado de la innovación, se reconoce la existencia de una distinción importante entre la innovación concebida en el ámbito productivo/aplicada a problemas de empresas y la esgrimida desde el ámbito académico.

-La innovación en la que piensan la mayoría de las empresas se relaciona con innovar para sobrevivir, en un contexto de políticas cortoplacistas que se contraponen con los tiempos necesarios para llevar adelante un proyecto industrial.

Quedan algunos interrogantes abiertos, pero coincidimos en que un entramado denso y con cierto grado de desarrollo y anclaje territorial supone una ventaja, contamos con “cimientos” estables sobre los cuales podemos empezar a imaginarnos una construcción futura.

Finalmente, cabe señalar que se ha elaborado y presentado a la contraparte el [Producto 1 “Documento de caracterización institucional del ecosistema de innovación para el desarrollo productivo”](#), disponible en este enlace.

## **2.2 Mapeo del sector empresario**

Con la finalidad de caracterizar al sector empresario local y su vinculación con la innovación abierta identificando oportunidades y desafíos que favorecen o limitan su integración en un ecosistema de innovación abierta se llevaron a cabo diferentes entrevistas.

La selección de los casos empresariales que conforman este estudio se llevó a cabo mediante un enfoque metodológico integral, que combinó el análisis de fuentes secundarias con instancias de consulta directa con actores clave del ecosistema productivo y de innovación de Almirante Brown. Para ello se realizaron



reuniones específicas con la finalidad de identificar a quienes entrevistar. La coordinación de las mismas también fue realizada por funcionarios locales.

En primera instancia, se realizó un relevamiento documental que incluyó la revisión de informes institucionales, estudios previos sobre la dinámica industrial del municipio, y fuentes oficiales relacionadas con el desarrollo productivo y la innovación. Este análisis permitió identificar empresas con potencial estratégico en términos de innovación y desarrollo tecnológico así como con una trayectoria institucional que da cuenta de su vocación a ocupar un rol estratégico en el entorno.

Con el objetivo de garantizar una selección representativa y alineada con las necesidades y prioridades locales, se incorporaron instancias de consulta con funcionarios municipales, referentes del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB), especialistas de la Universidad Nacional de Almirante Brown (UNAB) y empresarios destacados del distrito. Estas consultas permitieron contrastar criterios iniciales y afinar la selección de empresas, priorizando aquellas con trayectoria innovadora, capacidad de articulación institucional y relevancia en el entramado productivo.

A partir de este trabajo, se definió un universo de análisis conformado por empresas que cumplen con los siguientes criterios: participación en políticas productivas promovidas por el gobierno local; vinculación activa con la UNAB o con otros organismos de investigación y desarrollo; presencia dentro del SIPAB, lo que garantiza su integración en el ecosistema industrial de la región; reconocimiento por parte de empresarios referentes como actores estratégicos en el sector.

Esta estrategia buscó reflejar la diversidad del tejido productivo local y contribuir a la construcción de un diagnóstico sólido sobre las dinámicas de innovación en Almirante Brown, asegurando una representación equilibrada de empresas con diferentes enfoques, estructuras y capacidades tecnológicas. Los casos seleccionados que resultaron de esta estrategia se compilan en este listado.

## **Criterios y Procesos de Selección de Casos**

La indagación sobre el ecosistema de innovación del Municipio de Almirante Brown, tal como mencionamos precedentemente, se estructura a partir de una estrategia metodológica cualitativa, que permitirá una comprensión profunda de los procesos, percepciones y dinámicas que rigen la innovación dentro del entramado productivo local. La elección de un enfoque cualitativo responde a la necesidad de



establecer interacción directa con los tomadores de decisiones en empresas y organizaciones, generando espacios de diálogo que no solo permitan recoger información relevante, sino que también funcionen como un disparador de nuevas posibilidades para potenciar el ecosistema de innovación del municipio.

Entre los instrumentos de recolección de información se priorizará, en primer término, el relevamiento de fuentes secundarias y la consulta a especialistas y funcionarios locales, para dar lugar posteriormente a la realización de entrevistas semiestructuradas a referentes de las empresas seleccionadas. Pero no se descarta, posteriormente, implementar otras estrategias para la obtención de información vinculadas a la toma de decisiones y a los procesos de investigación-acción, tales como la realización de reuniones entre referentes clave, grupos de discusión, talleres participativos, etc.

La selección de los casos empresariales que conforman este estudio se llevó a cabo mediante un enfoque metodológico integral, que combinó el análisis de fuentes secundarias con instancias de consulta directa con actores clave del ecosistema productivo y de innovación de Almirante Brown.

En primera instancia, se realizó un relevamiento documental que incluyó la revisión de informes institucionales, estudios previos sobre la dinámica industrial del municipio, y fuentes oficiales relacionadas con el desarrollo productivo y la innovación. Este análisis permitió identificar empresas con potencial estratégico en términos de innovación y desarrollo tecnológico así como con una trayectoria institucional que da cuenta de su vocación a ocupar un rol estratégico en el entorno.

Con el objetivo de garantizar una selección representativa y alineada con las necesidades y prioridades locales, se incorporaron instancias de consulta con funcionarios municipales, referentes del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB), especialistas de la Universidad Nacional de Almirante Brown (UNAB) y empresarios destacados del distrito. Estas consultas permitieron contrastar criterios iniciales y afinar la selección de empresas, priorizando aquellas con trayectoria innovadora, capacidad de articulación institucional y relevancia en el entramado productivo.

A partir de este trabajo, se definió un universo de análisis conformado por empresas que cumplen con los siguientes criterios:

- Participación en políticas productivas promovidas por el gobierno local.
- Vinculación activa con la UNAB o con otros organismos de investigación y desarrollo.



- Presencia dentro del SIPAB, lo que garantiza su integración en el ecosistema industrial de la región.
- Reconocimiento por parte de empresarios referentes como actores estratégicos en el sector.

Esta estrategia busca reflejar la diversidad del tejido productivo local y contribuir a la construcción de un diagnóstico sólido sobre las dinámicas de innovación en Almirante Brown, asegurando una representación equilibrada de empresas con diferentes enfoques, estructuras y capacidades tecnológicas. Los casos seleccionados que resultaron de esta estrategia se compilan en este listado.

Dado que las entrevistas semiestructuradas son el dispositivo que nos permite indagar en profundidad a escala empresa, se desarrolló un cuestionario que abarca las dimensiones de acuerdo a la matriz de relevamiento.

Tal como se explicitará en un próximo punto “Guía de Entrevista”, esta guía se puso a prueba en la entrevista piloto realizada a una empresa, y se ajustó el cuestionario en función de la experiencia obtenida a partir de la misma.

Es importante mencionar que las entrevistas en profundidad se realizarán a empresarios, directivos y/o líderes de innovación en las empresas, utilizando la guía de modo flexible, con el objetivo de que permitan profundizar en temas relevantes según el perfil de cada entrevistado. Este instrumento permitirá captar no solo datos específicos sobre prácticas y estrategias de innovación, sino también percepciones, desafíos y oportunidades que los actores identifican en su experiencia.

Esta estrategia busca no sólo relevar información sobre la actualidad de la innovación en Almirante Brown, sino también generar una dinámica de intercambio que potencie la articulación entre los distintos sectores y promueva nuevas oportunidades de desarrollo. La investigación cualitativa no solo permitirá un diagnóstico detallado, sino que también funcionará como un punto de partida para la formulación de políticas y estrategias destinadas a fortalecer la vocación y las capacidades del ecosistema de innovación local.

A continuación se presenta la matriz de análisis elaborada para el relevamiento y la sistematización:

Tabla 5: Matriz de análisis de empresas

Dimensión	Categoría/Subdimensión	Definición
Aspectos generales	Datos institucionales	Información básica sobre la empresa, su sector, ubicación y referentes clave para contextualizar el análisis.
	Rol del entrevistado	Cargo y responsabilidades específicas de quien responde, relevante para comprender su perspectiva sobre la innovación.
Estrategia corporativa de innovación	Objetivos de innovación	Existencia, claridad y accesibilidad de los objetivos institucionales vinculados a la innovación.
	Orientación de esfuerzos	Líneas estratégicas o campos de acción donde se dirigen los desarrollos innovadores (productos, procesos, sostenibilidad, etc.).
	Cultura de innovación	Prácticas y valores compartidos que promueven o limitan la innovación (tolerancia al error, apertura al diálogo, resiliencia, etc.).
Estructura del área de innovación	Formalización del área	Existencia, composición y reconocimiento formal del área o responsable de innovación dentro de la organización.
	Articulación interna	Modo en que el área se coordina con otros departamentos, especialmente ingeniería y dirección.
	Modalidades de trabajo	Mecanismos habituales de gestión (alianzas, capacitaciones, adquisición de tecnología, etc.).
Procesos y gestión de la innovación	Selección y gestión de proyectos	Procedimientos formales o informales para definir, iniciar, pausar o cancelar proyectos de innovación.
	Evaluación de resultados	Criterios y mecanismos para medir el impacto de los proyectos (competitividad, eficiencia, posicionamiento).
	Escalamiento de innovaciones	Estrategias para adaptar, expandir o consolidar proyectos exitosos.
Financiamiento de la innovación	Asignación presupuestaria	Presencia o ausencia de partidas específicas para innovación en el presupuesto general.
	Fuentes externas de financiamiento	Búsqueda y aprovechamiento de recursos externos (programas públicos, alianzas, etc.).

Alianzas y ecosistema	Vinculación con actores del ecosistema	Relación con universidades, municipios, cámaras, empresas, ferias u otros actores clave para potenciar la innovación.
	Alcance geográfico	Nivel territorial de las alianzas (local, provincial, nacional, internacional).
Visión estratégica	Planificación estratégica	Existencia de espacios o procesos formales para definir metas de mediano y largo plazo.
	Enfoque de sostenibilidad	Inclusión de criterios ambientales, sociales y económicos en la visión de futuro de la empresa.
	Gobernanza institucional	Prácticas de gestión interna que apuntan a la transparencia, participación y toma de decisiones estratégicas.
	Articulación con el entorno	Integración de actores externos (clientes, proveedores, comunidad, instituciones) en la definición de la estrategia a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información relevada y del proceso de selección de casos realizado se seleccionaron las siguientes experiencias:

Tabla 6: Empresas seleccionadas para el relevamiento

N°	Empresa	Tipo de actividad	Cuit	Actividad Desarrollada en el Parque Industrial	N° Total de Empleados en el SIPAB	Página web	Participación Institucional
1	A. D. BARBIERI S.A.	Industrial	30639201232	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL	160	<a href="https://www.adbarbieri.com/">https://www.adbarbieri.com/</a>	Comisión SIPAB
2	ALKANOS S.A.	Industrial	30558686487	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.	58	<a href="https://www.alkanos.com.ar/">https://www.alkanos.com.ar/</a>	Comisión UIAB
3	ANDARIEGA SOLUCIONES HABITACIONALES S.R.L	Industrial	30601143670	FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES, FABRICACIÓN DE REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES	140	<a href="http://www.andariega.com.ar/">http://www.andariega.com.ar/</a>	Comisión SIPAB y UIAB
4	BOLSAPEL S.A.I.C.I.F.Y.A	Industrial	30500175024	FABRICACIÓN DE PAPEL ONDULADO Y ENVASES DE PAPEL	85	<a href="https://www.bolsapel.com.ar/">https://www.bolsapel.com.ar/</a>	Comisión UIAB
5	BURMETAL CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES SA	Industrial	33676204569	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL	30	<a href="http://www.burmetal.com.ar/">http://www.burmetal.com.ar/</a>	Comisión SIPAB
6	FUNDICIÓN SAN CAYETANO S.A.	Industrial	30622143174	FUNDICIÓN DE HIERRO Y ACERO	360	<a href="https://fscnet.com.ar/">https://fscnet.com.ar/</a>	Comisión SIPAB
7	GEN ROD S.A.	Industrial	30678547219	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.	160	<a href="https://genrod.com.ar/home">https://genrod.com.ar/home</a>	Comisión SIPAB y UIAB
8	GRÁFICA TGI S.A.	Industrial	30710769482	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN N.C.P.	25	<a href="http://www.graficatgi.com.ar/">http://www.graficatgi.com.ar/</a>	Comisión SIPAB y UIAB



9	INDUSTRIAS GUIDI S.A.	Industrial	33525372869	FABRICACIÓN DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES N.C.P.	350	<a href="https://industriasguidi.com.ar">https://industriasguidi.com.ar</a>	Comisión UIAB
10	MIGUEL ABAD S A	Industrial	30502974749	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.	48	<a href="https://miguelabad.com.ar">https://miguelabad.com.ar</a>	Comisión UIAB
11	PLAQUIMET S.A.	Industrial	30600921335	FABRICACIÓN DE RESINAS Y CAUCHOS SINTÉTICOS	120	<a href="https://www.plaquimet.com">https://www.plaquimet.com</a>	Comisión UIAB
12	ROLL PAPER S.R.L.	Industrial	30707694439	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN N.C.P.	65	<a href="https://www.rollpaper.com.ar">https://www.rollpaper.com.ar</a>	Comisión SIPAB y UIAB
13	RUCA PANEL S.R.L.	Industrial	30707460152	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.	75	<a href="https://www.rucapanel.com.ar">https://www.rucapanel.com.ar</a>	

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que finalmente se realizaron las entrevistas detalladas en la Tabla N°7, para la realización de las mismas se utilizó una guía que forma parte del Presente documento como Anexo 1.

Tabla 7: Listado de referentes de empresas entrevistados

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Fecha</b>
A. D. BARBIERI S.A.	Gerardo Rojas (Presidente UIAB - Gerente de Ing y Mantenimiento Barbieri)	24/6
ANDARIEGA SOLUCIONES HABITACIONALES S.R.L	Hernan Pereyra (Presidente SIPAB y Presidente Andariega)	2/7
FUNDICIÓN SAN CAYETANO S.A.	Silvina Sforzini (Gerente Comercial)	21/7
GEN ROD S.A.	Verónica Bulla (RRHH)	15/5
MIGUEL ABAD S A	Florencia Abad (Dir. Gestión de Personas)	24/6
PLAQUIMET S.A.	Daniel Laino (Gte. Gral.)	21/8
RUCA PANEL S.R.L.	Luis Coliqueo (CEO) y Charo Coliqueo (Com. y Prod. Audiovisual)	12/8

Fuente: Elaboración propia.

Las dimensiones de análisis en este caso fueron: estrategia corporativa de innovación, estructura del área de innovación, procesos y gestión de la innovación, financiamiento de la innovación, alianzas y ecosistema, y visión estratégica. A continuación se presenta el análisis de la información obtenida.

### **Caracterización del Sector Empresario de Almirante Brown**

Almirante Brown se caracteriza por un ecosistema productivo denso, con una fuerte preponderancia del desarrollo de actividades industriales. Cuenta con un parque industrial, denominado Sector Industrial Planificado Mixto de Almirante Brown - SIPAB- en el que se encuentran radicadas más de 300 empresas, que emplean aproximadamente a 13.000 personas, cifra que asciende a 30.000 si se



contemplan los puestos de trabajo indirectos. La principal actividad económica del distrito es la industria manufacturera, predominantemente localizada en el parque. Este se distingue por estar conformado mayoritariamente por industrias preexistentes, es decir, instaladas allí con anterioridad a su conformación como parque industrial, lo que representa una fortaleza para el desarrollo de la actividad. No obstante, también presenta ciertas limitaciones en cuanto a su adecuación física a los estándares ideales de un parque industrial.

Presenta un escenario diverso tanto en las actividades que allí se desarrollan como en el tamaño de las empresas que lo integran. En línea con el entramado productivo argentino, la mayor parte está compuesta por PyMEs. Sin embargo, también alberga un número significativo de grandes empresas industriales de capital nacional -como Molinos Río de la Plata o AD Barbieri- y de capital extranjero o mixto -como Ball o BASF-.

El 60% de las empresas del parque se dedican a actividades industriales, siendo los sectores predominantes el metalmecánico, con fuerte presencia del sub sector autopartista, la industria de la construcción, destacándose la construcción en seco, la industria química, la industria plástica, la alimenticia y la textil.

Casi el 20% de las empresas se vinculan con actividades comerciales, destacándose la distribución de alimentos y bebidas, seguida por la venta mayorista y minorista de artículos de ferretería industrial, autopartes y productos vinculados a la producción agrícola.

De acuerdo con los datos de los cálculos del Producto Bruto Geográfico realizados por la Dirección de Estadísticas de la provincia de Buenos Aires, el PBG de Almirante Brown alcanzó los 1.758.171 millones de pesos en 2023 y participó 2,6% en el PBG-PBA.

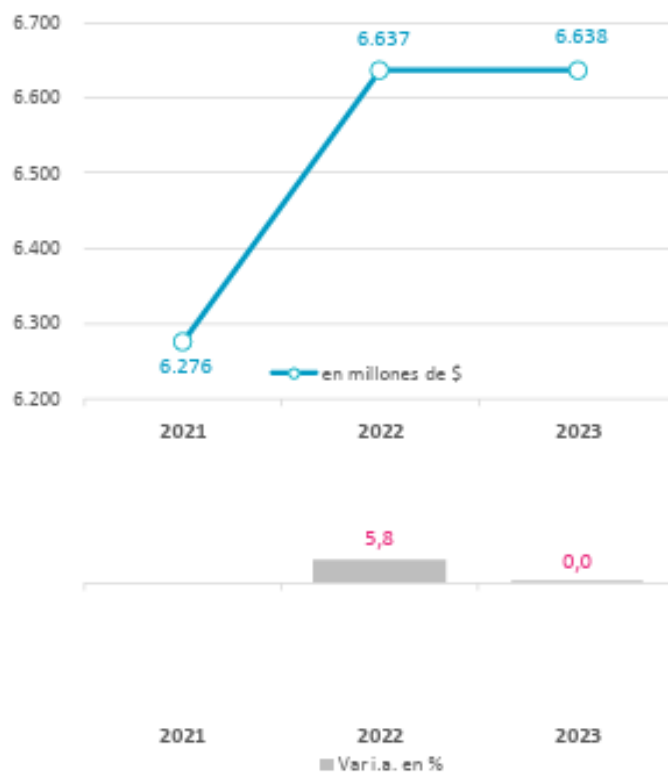
En orden de importancia respecto del resto de los municipios bonaerenses ocupó el puesto 9 manteniendo su lugar respecto a 2022.

En términos reales (pesos de 2004) registró 6.638 millones de pesos con escaso crecimiento respecto al año anterior, de los cuales 0,41 p.p. fueron explicados por el sector Inmobiliario y empresariales.

El sector Industria fue el más importante aportando el 21,9% del PBG generado en el municipio y alcanzando 384.481 millones de pesos, con una disminución de 0,1% interanual.

Se destacaron los aportes de la fabricación de productos elaborados de metal (+7,6%), la elaboración de productos alimenticios y bebidas (+1,7%) y la confección de prendas de vestir (+4,6%). En tanto que la industria química y la fabricación de maquinaria y equipos incidieron negativamente con bajas de 4,3% y 13,7% respectivamente, comparado con 2022.

Ilustración 1: Producto Bruto Geográfico del Partido de Almirante Brown. Años 2021, 2022 y 2023



Fuente: Dirección Provincial de Estadística, Subsecretaría de Coordinación Económica y Estadística, Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires.

El sector comercio le siguió en importancia aportando el 15,4% y alcanzando 271.458 millones de pesos, mostrando un crecimiento del 1,5% respecto a 2022. En tercer lugar se ubicó el sector de servicios inmobiliarios y empresariales aportando el 11,6% alcanzando 203.444 millones de pesos, un crecimiento de 3% respecto a 2022.

Ilustración 2: Producto Bruto Geográfico del Partido de Almirante Brown. PBG- PBA - VAB. En millones de pesos. Años 2022 y 2023

Sector de actividad económica	Valores corrientes		Valores constantes de 2004			
	2023	Estructura (en %)	2022	2023	Var. i.a. (en %)	incidencia (en p.p.)
<b>Producto Bruto Geográfico <sup>(1)</sup></b>	<b>1.758.171</b>	<b>100,0</b>	<b>6.637</b>	<b>6.638</b>	<b>0,0</b>	<b>0,02</b>
Impuestos	331.303	18,8	1.284	1.286	0,2	0,03
<b>Valor Agregado Bruto <sup>(4)</sup></b>	<b>1.426.868</b>	<b>81,2</b>	<b>5.353</b>	<b>5.353</b>	<b>-0,0</b>	<b>-0,01</b>
<b>Productores de Bienes</b>	<b>461.755</b>	<b>26,3</b>	<b>1.890</b>	<b>1.826</b>	<b>-3,4</b>	<b>-0,96</b>
A Agropecuario	4.442	0,3	13	13	2,4	0,00
B Pesca	-	-	-	-	-	-
C Minería	129	0,0	1	2	12,3	0,00
D Industria	384.481	21,9	1.530	1.529	-0,1	-0,02
E Electricidad	18.721	1,1	82	81	-1,2	-0,01
F Construcción	53.982	3,1	264	202	-23,4	-0,93
<b>Productores de Servicios</b>	<b>965.113</b>	<b>54,9</b>	<b>3.463</b>	<b>3.526</b>	<b>1,8</b>	<b>0,95</b>
G Comercio	271.458	15,4	822	834	1,5	0,18
H Hoteles y restaurantes	33.040	1,9	82	85	4,4	0,05
I Transp y comunic	78.697	4,5	591	579	-2,0	-0,18
J Financiero	33.395	1,9	140	138	-1,1	-0,02
K Inmob y empresariales	203.444	11,6	905	932	3,0	0,41
L Público	74.803	4,3	211	219	3,4	0,11
M Enseñanza	91.744	5,2	238	255	6,8	0,25
N Salud	104.976	6,0	255	263	3,3	0,13
O Comunit y personales	56.852	3,2	157	158	0,6	0,01
P Servicio doméstico	16.704	1,0	62	63	1,6	0,02

(1) provisorio, (2) preliminar, (3) a precios de mercado y (4) a precios básicos.  
- Cero absoluto, 0 Cero por redondeo

Fuente: Dirección Provincial de Estadística, Subsecretaría de Coordinación Económica y Estadística, Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires.

Los puestos de trabajo formales crecieron el 4,6% interanual, lo que significó 6.026 nuevos puestos de trabajo, alcanzando 136.518.

## Relevamiento de Prácticas de Innovación en Empresas Destacadas<sup>10</sup>

En este apartado se presenta la información relevada en las entrevistas realizadas a cada una de las empresas de manera descriptiva a fin de obtener un acabado conocimiento sobre sus estrategias de innovación así como de la visión estratégica del distrito.

Cabe señalar que estas empresas no constituyen una muestra de las empresas localizadas en Almirante Brown, sino más bien un análisis basado en el protagonismo que tienen cada una de ellas en la dinámica local.

<sup>10</sup> La información contenida en este apartado surge de las webs oficiales de las empresas y de las entrevistas referenciadas en cada caso.



### **AD BARBIERI S.A.- Gerardo Rojas Gerente de Ingeniería y Mantenimiento**

AD Barbieri es una de las principales empresas radicadas en el parque industrial, con una rica historia en cuanto a la innovación y al desarrollo así como al rol protagónico en el ecosistema productivo. Es una empresa familiar fundada en 1953 que produce perfiles de acero galvanizado para construcción en seco, placas y zócalos de PVC. Su sede principal es la de Almirante Brown, aunque cuenta con plantas en Uruguay, Paraguay y Brasil. En palabras de Gerardo, Barbieri combina el “ser familia” con un enfoque de volumen y rentabilidad.

En términos de la definición de la estrategia de innovación, cada año se realiza una reunión en donde se definen los objetivos corporativos para ese año, en línea con la misión, visión y propósito de la compañía. Ese macroplan se traduce en metas trimestrales para cada unidad de negocio. Estas metas no son rígidas y ante oportunidades inmediatamente se realiza un proceso de evaluación y se define, a nivel gerencial, si conviene o no innovar o ampliar las acciones en esa línea.

No cuenta con un área de I +D: la innovación transcurre en comités *ad hoc* que reúnen las áreas de ingeniería, producción, marketing y operaciones, y en buzones internos para sugerencias menores. Cuando un proyecto demanda pruebas más profundas, se arma un equipo multifuncional que recorre todo el ciclo, desde el diseño de procesos hasta la validación en planta, sin esperar “*gate-checks*” burocráticos.

Los procesos de innovación no se miden con KPIs exclusivos: se apoyan en indicadores de productividad, scrap y cumplimiento de objetivos de crecimiento. La revisión de avances es trimestral, pero las decisiones pivote (“*go/no go*”) se toman en cualquier momento si la realidad del mercado cambia.

El financiamiento de nuevos desarrollos proviene del presupuesto global de inversión: no hay partidas específicas para I +D, sino autorización directa del dueño y del CFO para proyectos que demuestren impacto en volumen o reducción de costos. Esa flexibilidad reduce el “*time to market*” y evita demoras típicas de multinacionales sujetas a aprobaciones de casa matriz.

Las alianzas exteriores se limitan a proveedores internacionales y visitas a ferias en São Paulo y Frankfurt, donde Barbieri ha descubierto tecnologías para optimizar troquelado y galvanizado. La vinculación con instituciones públicas o universidades locales es casi nula: Gerardo ha hallado poco retorno al invitar a



laboratorios o a graduados para proyectos aplicados, y rara vez participan en aulas o cátedras integradas con la planta.

Para fortalecer el ecosistema de innovación en Almirante Brown, proponen articular misiones comerciales anuales al exterior, replicar el modelo de Feria SPB con escala regional y organizar “*Open Doors*” en plantas de pymes, de modo que profesionales y estudiantes vean prototipos reales.

Cree esencial consolidar un programa de extensión universitaria que, en lugar de encargar trabajos teóricos, integre equipos de alumnos en proyectos piloto de empresas y propicie un flujo sostenido entre aprendizaje y aplicación industrial.

### **Plaquimet Química S.A. - Daniel Laino Gerente General**

Plaquimet Química S.A. es una empresa argentina líder en la producción de resinas poliéster y *gelcoats* para plástico reforzado con fibra de vidrio. Fundada hace más de seis décadas, la compañía combina tecnologías de avanzada con un modelo de “soluciones integradas” que incluye asesoramiento técnico permanente. Su planta principal se encuentra localizada en Burzaco, aunque cuenta con filiales comerciales en Chile y Brasil. Exporta entre el 10 y el 15% de su producción en Burzaco hacia Brasil, Chile, Perú, Bolivia y Uruguay.

La estrategia corporativa de innovación de Plaquimet se articula en torno a dos grandes disparadores: por un lado, la identificación de necesidades puntuales de sus clientes industriales, para ajustar formulaciones y procesos de aplicación; por otro, la transformación de problemas internos en oportunidades de mejora, como la reducción de costos y la reutilización de materiales (por ejemplo, resinas que incorporan PET reciclado).

Aunque la empresa sigue mayormente innovaciones incrementales (alrededor de un 6 o 7 sobre 10), dedica un 4 o 5 sobre 10 a iniciativas más transformacionales, especialmente en la promoción de materiales de ingeniería frente a soluciones tradicionales.

La función de innovación está integrada en el área técnica, que agrupa calidad, desarrollo y asistencia técnica bajo la supervisión directa de la gerencia general. No existe formalmente un “área de innovación”, independiente un profesional con formación de doctorado lidera proyectos de I+D, apoyado por un técnico interno y con la contratación de servicios.



La dirección de la empresa, y particularmente uno de los directores especializado en nuevos negocios, impulsan los lanzamientos, sin canales formales estrictos, lo que genera agilidad pero deja espacio para definir mecanismos más estructurados de aprobación y gobernanza.

Actualmente, los procesos de innovación se gestionan de manera semiformal. Las iniciativas se originan en un embudo expansivo, en el que inicialmente se procura dar respuesta afirmativa a la demanda, se exploran múltiples alternativas y posteriormente estas se van filtrando en función de criterios de costo-efectividad y de los resultados obtenidos en las pruebas. Como indicadores de desempeño se monitorean la tasa de *scrap*<sup>11</sup> y el número de reclamos, mientras que los supervisores cuentan con objetivos de proyectos de mejora vinculados a su variable salarial. En este marco, Plaquimet avanza en la implementación de un sistema *stage-gate*, destinado a definir con mayor precisión los hitos de *go/no go* y a reducir la incertidumbre en el desarrollo de innovaciones.

En cuanto al financiamiento, éste proviene en gran medida de recursos propios y de líneas de crédito bancario especializadas en I+D, aunque la empresa también recurre a subvenciones y fondos de innovación siempre que los plazos y condiciones resulten compatibles con su dinámica productiva. En el pasado, ha participado en convocatorias de organismos de sistema del conocimiento y ha presentado innovaciones premiadas en ferias internacionales, manteniendo así un posicionamiento activo para acceder a nuevas fuentes de fondeo.

Plaquimet despliega una red de alianzas con el INTI (especialmente su división de plásticos), y laboratorios universitarios para ensayos y certificaciones que no podrían desarrollarse de manera interna a la compañía. Asimismo, colabora con proveedores de Taiwán y China para incorporar tecnologías pioneras.

Sin embargo, no ha cristalizado aún vínculos de innovación con otras empresas o instituciones dentro de Almirante Brown, pese a su deseo de sumar socios locales.

En relación con el ecosistema de innovación de Almirante Brown, Daniel Laino plantea la necesidad de estructurar encuentros periódicos con objetivos definidos, métricas compartidas y un eje temático de atracción —como financiamiento, reducción de costos o competitividad— que incentive la participación

---

<sup>11</sup> Cabe aclarar que esta métrica no es una métrica estándar de innovación, sino una métrica propia del rubro en el que opera la empresa, en la medida en que la disminución del *scrap* (entendida como desperdicio o desecho industrial) reporta un incremento en la rentabilidad del negocio.



de los actores. Asimismo, propone realizar estas reuniones en plantas industriales para favorecer el conocimiento mutuo y enfatiza la conveniencia de seleccionar momentos del año estratégicos, evitando la superposición con períodos de vacaciones o de cierre de ejercicio.

De manera complementaria, sugiere impulsar la creación de un polo tecnológico local y un programa de formación continua, como herramientas clave para fortalecer un entorno que, actualmente, se encuentra fuertemente orientado a lo operativo y requiere avanzar hacia una planificación colaborativa.

### **Miguel Abad S.A. - Florencia Abad Directora de Gestión de las Personas**

Florencia Abad encabeza el laboratorio de innovación de la empresa familiar, con casi 70 años de antigüedad. La empresa, ha pasado de ser un taller a convertirse en un referente nacional de piezas de hasta siete toneladas para grúas y sistemas de izaje, con certificación ISO 9001 y una planta de 2 000 m<sup>2</sup> sobre un predio de 9 000 m<sup>2</sup>.

La estrategia corporativa de innovación de Miguel Abad se apoya en dos ejes complementarios: por un lado, la mejora continua de procesos para aprovechar al máximo el rendimiento de una nueva generación de máquinas; por otro, el desarrollo de soluciones a medida que respondan a demandas específicas del mercado, como poleas de freno o componentes especiales.

Si bien la empresa no apunta a lanzamientos disruptivos, dedica una parte significativa de sus esfuerzos a estandarizar sub-procesos de mecanizado y reducir los tiempos de producción. Un 50 % de su facturación proviene de exportaciones a Brasil, México y Estados Unidos.

El área de innovación surgió a partir de un curso del INTI finalizado en septiembre del año pasado, y trabaja de manera articulada con un Comité de Mejora Continua que se reúne todos los viernes. Este comité está conformado por tres profesionales (un ingeniero de producto y procesos, un ingeniero de ventas y un operario de taller), bajo la coordinación de Florencia, e incluye también a representantes de las áreas de calidad y planificación. Esta estructura dual permite diferenciar entre proyectos de desarrollo rápido —que se resuelven en dos o tres meses— y aquellos de mayor envergadura, que requieren diseño de procesos y pruebas piloto.



El flujo de proyectos se gestiona mediante un formulario de Google Forms y un tablero en línea, donde se registran fechas de inicio y finalización, así como el estado de cada ciclo P-D-S-A. Aunque no cuentan con un sistema formal de tipo *stage-gate*, los puntos críticos se detectan con rapidez: si una propuesta de mejora no alcanza los objetivos esperados, el comité la ajusta o la descarta en el plazo de dos o tres semanas. Como indicadores clave, se monitorean la tasa de *scrap* y la cantidad de reclamos; estos resultados impactan directamente en las variables salariales de los jefes de área.

La empresa financia sus iniciativas de innovación con recursos propios, además de utilizar diferentes herramientas disponibles. Aunque no cuenta con un programa específico de I+D, Miguel Abad ha participado en concursos nacionales y utiliza las herramientas disponibles tales como el INTI, en tanto capacitador de su personal. Asimismo, participa en ferias internacionales y mantiene un sistema de pasantías que potencia el desarrollo de talento interno.

Miguel Abad mantiene alianzas con el INTI, universidades locales y colegios técnicos: recibe estudiantes en prácticas y organiza visitas formativas en su planta, lo que le permite anticipar necesidades del sector y testear prototipos. Próximamente, incorporará un curso de inteligencia artificial dictado por la UNAB, orientado a optimizar la programación de sus máquinas, y evalúa colaboraciones con proveedores de Taiwán y China para incorporar *know-how* en automatización.

Con el objetivo de fortalecer el ecosistema de innovación en Almirante Brown, Florencia propone organizar encuentros periódicos con agendas temáticas de alto impacto —por ejemplo, “cómo reducir costos y aumentar competitividad”—, preferentemente entre abril y junio, en plantas industriales, para favorecer el intercambio de experiencias.

### **Ruca Panel S.R.L. - Luis Coliqueo CEO & Fundador de RUCA PANEL y Charo Coliqueo Directora Creativa**

Rucapanel es una PyME familiar de más de 35 años que construye prefabricados modulares. Comenzó su actividad a partir de la reutilización de contenedores marítimos, que se transforman en espacios reubicables, y luego fue evolucionando incorporando diseños propios, combinando estas estructuras con madera o plástico y sus derivados. Hoy fabrica desde laboratorios hasta superficies deportivas. Actualmente se encuentra desarrollando un sistema de vivienda modular para que sea financiado por el Banco Hipotecario dentro de los programas de



facilidades para el acceso a la vivienda. Todas sus líneas de producción están en Burzaco.

En materia de estrategia corporativa de innovación, Ruca Panel opera bajo un modelo de *“prueba y error”* permanente: *“cada domingo Luis anota en su cuaderno ideas para nuevos paneles o procesos, que luego se someten a un comité interno que decide prototipar y evaluar en obra”*.

Esa cultura de ideación continua -la misma que ha dado vida a pisos radiantes en módulos o a intercambiadores de calor pasivos- convierte la innovación en el principal motor de crecimiento y diferenciación frente a competidores nacionales e internacionales.

La estructura que sostiene esa innovación es transversal y multifuncional. No existe un departamento de I+D, sino una oficina técnica que agrupa arquitectura, ingeniería, maestros mayores de obra y proveedores especializados. A este núcleo interno se suman consultores externos en termomecánica o nuevos compuestos. Las decisiones se toman en reuniones periódicas donde se coordina desde el diseño en Revit hasta la logística de entrega *“justo a tiempo”*.

El porfolio de procesos y productos incluye líneas de panelería industrializada (muros, pisos, techos), módulos volumétricos y paquetes de partes para armar *in situ*.

Ruca Panel mide el éxito de un proyecto por su desempeño en climas extremos (minería a 4 000 m de altura) y la durabilidad de sus sistemas -hay paneles que llevan 20 años intactos-, pero aún no ha formalizado indicadores numéricos de innovación, ahorro energético o reducción de plazos; esos datos se gestionan de forma manual en cada proyecto.

En cuanto al financiamiento, la compañía opera mayormente con recursos propios y líneas bancarias tradicionales, pero sobresale la oportunidad de consolidar la alianza con el Banco Hipotecario para ofrecer crédito a las familias a fin de garantizar el acceso a la vivienda. Este mecanismo, inédito en Argentina, aseguraría liquidez durante la producción y libera al cliente de garantías inmobiliarias, reduciendo el riesgo y acelerando plazos de pago.

Las alianzas y el ecosistema de Ruca Panel abarcan la provisión de materiales reciclados por empresas locales, convenios académicos con la UBA, la Universidad Nacional de Lanús y centros como el Centro de Investigación y Extensión Forestal Andino Patagónico (CIEFAP) para investigar madera y nuevas



aleaciones, así como el desarrollo de relaciones uno a uno, principalmente con potenciales proveedores. Ese entramado le permite innovar en materiales y procesos, a la vez que proyecta nuevas fábricas en regiones donde encontró talento y demanda.

Finalmente, sobre el ecosistema de innovación de Almirante Brown, Luis y Charo coinciden en que el municipio está dispuesto a escuchar y facilitar gestiones, pero carece de un enfoque técnico para trascender los servicios habituales. Para impulsar el sector, recomiendan convocar a jóvenes, simplificar trámites vía plataformas digitales y coordinar con universidades y escuelas técnicas para generar proyectos colaborativos que combinen formación, prototipado y pruebas piloto. Solo así se consolidará un círculo virtuoso que convierta a Brown en un referente de construcción y desarrollo local.

### **Andariega Soluciones Habitacionales S.A. - Hernán Pereyra Gerente General**

Andariega es una empresa dedicada al diseño y fabricación de espacios modulares -módulos, contenedores y *shelters*- bajo altos estándares de calidad para los sectores minero, energético y Oil & Gas. Actualmente se encuentra realizando varios de sus proyectos en la zona de Vaca Muerta.

Andariega fue fundada en 1972, con el fin de ofrecerle a la clase media un vehículo especializado para pasar las vacaciones. Se dedicaba a la construcción de casas rodantes. Luego, los cambios socioculturales hicieron que el producto no tenga demanda, y por tanto tuvieron que redefinir sus productos y comenzaron a trabajar en el diseño y fabricación de módulos para petroleras, mineras, campamentos de vialidad.

La estrategia corporativa de innovación se sostiene en una visión de largo plazo, propia de un horizonte de inversión que supera la década y media. En un contexto caracterizado por la volatilidad —marcada por la apertura de importaciones, la inestabilidad cambiaria y la competencia internacional—, la empresa busca generar oportunidades de negocio por fuera de los circuitos tradicionales. Con este fin impulsa la exploración de nuevos mercados y la detección anticipada de necesidades de infraestructura modular, sin depender exclusivamente de cambios en el escenario macroeconómico.



Aunque no cuenta con un área formal de I+D, dispone de una oficina técnica que articula arquitectura, ingeniería y obra en planta, y trabaja de manera conjunta con la Unión Industrial de Almirante Brown y la Comisión del Parque.

Los proyectos surgen de sesiones colaborativas donde se ajustan configuraciones de módulos, contenedores o shelters y se definen las etapas de diseño, prefabricación y montaje. A su vez, la empresa mantiene un vínculo activo con centros de formación profesional y universidades nacionales, lo que le permite incorporar personal capacitado e innovaciones en metodologías de diseño.

La eficacia se mide en términos de rapidez y confiabilidad en entornos exigentes. Entre sus logros se destacan la entrega de complejos de oficinas de más de 160 módulos en menos de 90 días, hospitales modulares de 800 m<sup>2</sup> en apenas un mes y comedores de obra que llegan a destino sin anomalías tras el transporte. Si bien no posee indicadores de innovación consolidados, utiliza métricas internas relacionadas con el avance en planta y los plazos de montaje para evaluar la viabilidad de cada proyecto.

La financiación de los proyectos combina capital propio y líneas tradicionales de crédito, pero la elevación de tasas en pesos limita el acceso a nuevos fondos para muchas pymes. Es por esto que una parte de la innovación pasa por diseñar mecanismos financieros alternativos: asociaciones con bancos para desembolsos condicionados a entregas de módulos, convenios de renta de soluciones temporales y alquiler de activos modulares como *stock* estratégico.

Para sostener su ecosistema, Andariega ha tejido alianzas con la Unión Industrial local, el SIPAB, cámaras sectoriales, y explora colaboraciones con estudios jurídicos y consultoras. Ese entramado le permite obtener insumos críticos -desde materiales reciclados hasta intercambiadores térmicos alemanes- y proyectar extensiones de planta en el norte argentino, donde la minería demanda campamentos de alta calidad con baja huella ambiental.

En cuanto al ecosistema de innovación de Almirante Brown, se plantea que el municipio priorice encuentros sectoriales con objetivos específicos, como misiones inversas, mesas de prospectiva o talleres de proyección de negocios, en lugar de reuniones generalistas. Asimismo, se sugiere establecer un calendario de intercambio con polos estratégicos como Vaca Muerta o Rincón de los Sauces, involucrar a un grupo reducido de empresas piloto y consolidar mecanismos de apoyo que trasciendan los ciclos políticos. De esta manera, se busca articular la



urgencia operativa de las pymes con la mirada de largo plazo que requiere el desarrollo industrial local.

### **Fundición San Cayetano (FSC) S.A. Silvia Sforzini Gerente Comercial**

Fundición San Cayetano es una empresa metalmecánica de origen familiar nacida en 1956 y radicada en el Parque Industrial de Burzaco desde 1979. El 80 % de su producción -cilindros para laminación, piezas para minería y cerámicas para molienda- se exporta a Estados Unidos, México, Brasil y Europa, mientras que el resto abastece al mercado local de siderurgia y autopartes. Se especializa en la producción de bienes de capital de alto porte y valor agregado.

La compañía asume la innovación como un motor de crecimiento generacional. No hay productos estándar: cada encargo es un desarrollo único que plantea retos de diseño, materiales y procesos. A la vez explora nuevos negocios -como la planta de laminación de varillas- y mejoras de performance para ampliar mercados en Latinoamérica, Medio Oriente y Europa. La dirección impulsa estos saltos tecnológicos con visión de largo plazo, adaptándose a bloqueos de importación y a la volatilidad global.

El área de I+D depende directamente de la gerencia general y está dirigida por un ingeniero con doctorado y vínculos con el CONICET, el INTI y la UNLaM. Además de contar con un técnico interno, terceriza ensayos en laboratorios especializados. Los equipos de comercial, ingeniería y producción trabajan de forma conjunta para validar prototipos: cuando surge una nueva demanda de clientes o se requiere un aleado mejorado, el grupo define especificaciones y prueba iteraciones hasta obtener la pieza deseada.

La gestión de proyectos es ágil y flexible, sin un presupuesto anual fijo, sino organizada caso por caso. La eficacia se mide con indicadores básicos, como la tasa de scrap y la cantidad de reclamos. Este enfoque le permite a Fundición San Cayetano readaptar máquinas, diseñar coladas continuas y optimizar procesos mecánicos y electrónicos que, de otro modo, exigirían inversiones externas de gran magnitud.

Para acelerar el proceso de I+D recurre a alianzas en el parque y la región, con la Cámara de Proveedores Mineros o el INTI. Sin embargo, estas redes a veces responden con demoras o limitaciones presupuestarias, lo que retrasa ajustes en



laboratorio. El desafío es transformar esos vínculos en respuestas más ágiles y en esquemas de cofinanciamiento que permitan validar materiales de manera oportuna.

En el plano local, se plantea que el fortalecimiento del ecosistema de innovación en Almirante Brown requiere primero resolver cuestiones básicas antes de avanzar hacia lo disruptivo. El sector industrial aún presenta calles sin asfaltar, cuyo mantenimiento absorbe recursos que podrían destinarse a otras iniciativas. Un compromiso municipal con la mejora vial permitiría liberar fondos para incubar un *hub* tecnológico y consolidar un canal estable de colaboración entre empresas, universidades y laboratorios.

### **Genrod S.A. - Verónica Bulla Líder de personas y cultura**

Genrod es una compañía metalúrgica que fabrica envoltorios eléctricos y accesorios para conexiones seguras, ubicada en el Sector Industrial de Almirante Brown.

La estrategia de innovación de Genrod opera en estrecha sintonía con el negocio central de instalaciones eléctricas, priorizando el desarrollo de soluciones que perduren en el mediano y largo plazo. No existen objetivos de innovación formalizados de manera pública, pero un responsable unipersonal de Innovación y Desarrollo mantiene agenda directa con la dirección para evaluar y proponer iniciativas como medidores de energía convencionalmente remotos por Bluetooth o carcasas plásticas que mejoran la instalación de aires acondicionados.

La estructura combina un área de innovación unipersonal, con el Departamento de Ingeniería, integrado por un líder y al menos tres ingenieros. Mientras quien está a cargo del área de I+D aborda la visión transversal y los nexos con la alta conducción, el equipo de ingeniería desarrolla tanto productos de línea como soluciones a medida para clientes industriales y residenciales, asegurando la articulación entre la estrategia de posicionamiento y las necesidades técnicas de planta.

Los procesos de innovación carecen de una estructura formalizada: las ideas surgen de demandas de planta, oportunidades de mercado o directivas de la empresa y se filtran según su encaje técnico, económico y estratégico. No hay indicadores públicos detallados para medir el avance o el éxito de cada proyecto, pero la cultura interna valora la resiliencia ante el fracaso y mantiene canales de comunicación abiertos para ajustar la cartera de desarrollos.



El financiamiento proviene mayoritariamente del propio flujo operativo, con un porcentaje de capital destinado a la adquisición de tecnología y modernización de planta, aunque no figura claramente en una línea de presupuesto separada. Genrod ha explorado subsidios y programas públicos sin mucha frecuencia, pues las exigencias y los costos asociados suelen desalinearse de las prioridades de la compañía.

En materia de alianzas, Genrod participa activamente en innovación abierta junto a cámaras empresarias municipales, provinciales y nacionales, el municipio de Almirante Brown y la Universidad Nacional de Almirante Brown. También colabora con laboratorios PyME, cooperativas que reprocesan su *scrap* plástico y clientes del sector industrial planificado como Andariega y Modular Home, generando sinergias para formación, transferencia de conocimiento y proyectos conjuntos.

En cuanto al ecosistema de Almirante Brown, consideran que está poblado por pymes familiares que operan en modo supervivencia y rara vez reservan tiempo a la estrategia o a la inversión en capital intelectual. Recomienda impulsar el pensamiento estratégico a través de espacios neutrales ajenos a las banderas políticas, donde los líderes empresariales puedan convencerse de que destinar recursos a la innovación y al talento es una inversión de crecimiento y no un costo coyuntural.

### **Principales Hallazgos: una Foto del Sector Empresario**

A continuación, se expondrán algunos hallazgos y patrones reconocidos en las estrategias de innovación de las empresas relevadas.

En primer lugar, se analiza el **grado de institucionalización** y de las estructuras de las áreas o estrategias de innovación en las empresas entrevistadas. En esta dimensión, se observa una marcada heterogeneidad en el grado de institucionalización de sus estrategias de innovación. Algunas firmas, como Plaquimet y Fundación San Cayetano, han avanzado en la formalización de áreas técnicas con responsables definidos, vínculos con la dirección y articulación con actores externos, aunque sin constituir departamentos exclusivos de I+D. Miguel Abad SA y Genrod presentan estructuras híbridas, donde la innovación se canaliza a través de comités o referentes unipersonales que operan transversalmente, con cierto respaldo directivo pero sin procesos estandarizados ni equipos dedicados.



En el caso de Ruca Panel y Andariega, la innovación se despliega desde núcleos operativos flexibles, con fuerte liderazgo fundador y dinámicas de ensayo y error, pero sin una arquitectura organizativa formal ni indicadores sistemáticos. Barbieri, por su parte, adopta un enfoque pragmático y descentralizado, donde la innovación se integra en la planificación general y se ejecuta mediante equipos ad hoc, sin un área específica ni protocolos de gobernanza.

En conjunto, el grado de institucionalización parece vinculado más a la trayectoria y cultura interna que al tamaño o rubro de la empresa, y revela una oportunidad para fortalecer estructuras que permitan escalar aprendizajes y sostener procesos de innovación más sistemáticos.

En términos de **cultura organizacional y asunción de riesgos para la innovación**, nos interesa evaluar el grado de ambición de los esfuerzos de innovación de las empresas del distrito (en innovación incremental, adyacente o transformacional), y la orientación de los esfuerzos de innovación (a digitalización o desarrollo de tecnología, sustentabilidad, o desarrollo de nuevos negocios).

En esa línea, encontramos que el ecosistema local de innovación revela una diversidad de culturas organizacionales frente al riesgo, que van desde enfoques conservadores y técnicos hasta posturas experimentales y estratégicamente audaces.

Empresas como Ruca Panel y Andariega exhiben una alta tolerancia al ensayo-error y una visión transformacional que las posiciona como catalizadoras de cambio, mientras que otras como Miguel Abad y Genrod operan con lógicas más incrementales, gestionando el riesgo de forma contenida y pragmática.

La ambición innovadora varía entre esfuerzos centrados en mejoras operativas y desarrollos que buscan redefinir mercados o modelos productivos, con casos como Barbieri y Fundición San Cayetano que combinan flexibilidad con expansión regional o tecnológica.

En cuanto a la orientación estratégica, se observa una convergencia hacia la sustentabilidad, la transformación digital y la apertura a nuevos negocios, aunque con distintos grados de formalización y sistematicidad.

Este panorama sugiere un ecosistema en evolución, donde conviven iniciativas aisladas con apuestas más articuladas, y donde la institucionalización de la innovación aún depende en gran medida de liderazgos individuales y capacidades internas. La oportunidad reside en fortalecer los mecanismos de aprendizaje



colectivo, fomentar la colaboración interempresarial y consolidar una narrativa compartida que permita escalar las prácticas más ambiciosas y sostenibles.

En relación a la **sofisticación de las metodologías y prácticas de innovación** que llevan adelante en las empresas, nos interesó indagar en los instrumentos utilizados por las empresas como marco de referencia. En esta dimensión, se encontró que las empresas revelan un abanico de sofisticación que va desde prácticas informales basadas en ensayo-error hasta intentos de institucionalización más estructurados.

Ruca Panel y Andariega se destacan por una lógica experimental y transversal, donde la innovación surge de comités internos y sesiones de diseño colaborativo, sin indicadores formales, pero con una fuerte orientación a la iteración y la adaptabilidad. Plaquimet, por su parte, avanza hacia una mayor sistematización mediante la implementación de un sistema de *stage-gate*, aunque aún opera con criterios semi formalizados y métricas centradas en *scrap* y reclamos.

Miguel Abad ha desarrollado una estructura híbrida con comités semanales, tableros digitales y formularios de seguimiento, lo que le permite gestionar proyectos de mejora con cierta agilidad, aunque sin una arquitectura metodológica consolidada. Barbieri adopta un enfoque pragmático y descentralizado, donde la innovación se integra en la planificación estratégica y se ejecuta mediante equipos ad hoc, sin protocolos rígidos ni indicadores específicos.

Fundición San Cayetano combina flexibilidad operativa con liderazgo técnico, gestionando proyectos caso por caso y apoyándose en vínculos con laboratorios y universidades, aunque sin un presupuesto anual ni metodologías estandarizadas. Genrod, en cambio, canaliza la innovación a través de un referente unipersonal y un equipo de ingeniería, con procesos informales y sin indicadores públicos, pero con una cultura resiliente que favorece la iteración y la colaboración externa.

En conjunto, el ecosistema muestra una tendencia hacia la formalización incipiente, con esfuerzos aislados por incorporar metodologías como *stage-gate*, PDSA o diseño paramétrico, pero aún lejos de una adopción sistemática que permita escalar aprendizajes y consolidar una gobernanza compartida de la innovación.

Otro aspecto indagado fueron las **estrategias de innovación abierta y de vinculación con otras organizaciones para innovar** (sean estas otras empresas, universidades, cámaras empresariales, centros científicos-tecnológicos, etc.). Al respecto, se verifica un panorama fragmentado en el ecosistema, con algunas



empresas que han logrado articular relaciones sostenidas y otras que aún operan de forma aislada.

Ruca Panel y Andariega son los casos más activos en términos de colaboración: Ruca Panel mantiene vínculos con universidades como la UBA y la UNLa, además de cooperar con proveedores locales y explorar alianzas académicas para el desarrollo de nuevos materiales, aunque su relación con instituciones de Almirante Brown es más incipiente. Andariega, por su parte, participa en comisiones mixtas con la Unión Industrial local y la Comisión del Parque, y ha establecido relaciones con otras organizaciones.

Fundación San Cayetano también se vincula con actores externos como el INTI, la UNLaM y el Conicet, aunque señala que la respuesta de estas instituciones suele ser lenta o limitada por falta de recursos, lo que afecta la continuidad de los proyectos.

Genrod mantiene relaciones con la Universidad Nacional de Almirante Brown, el municipio y cámaras empresariales locales, y colabora con empresas vecinas del parque industrial como Andariega y Modular Home, lo que le permite generar sinergias en formación y economía circular.

El caso de Barbieri es paradigmático dado que arrastra una tradición de participación con la comunidad y las instituciones locales. Actualmente ha retomado el interés por el vínculo institucional local y uno de sus gerentes presidirá la UIAB.

Miguel Abad y Plaquimet muestran una apertura moderada: si bien participan protagónicamente en cámaras sectoriales y han explorado vínculos con universidades, sus estrategias de innovación siguen siendo mayormente internas y orientadas a la mejora de procesos.

En conjunto, se observa que las empresas con mayor ambición innovadora tienden a buscar vínculos fuera del distrito, mientras que las que operan con lógica incremental o conservadora se vinculan de forma más esporádica y local. Esta dispersión sugiere que, si bien existen nodos de colaboración, aún falta una arquitectura territorial que articule esfuerzos y convierta la innovación abierta en una práctica sistemática y compartida.

Cabe destacar, que si bien no con el objetivo directo de innovar, las industrias del SIPAB realizan actividades de las que denominaron “*Open Door*” de empresas, recibiendo en su propia sede a sus pares, rotativa y periódicamente. Estas actividades siempre permiten obtener *benchmarks* e inspirarse en prácticas de otras



organizaciones, por lo que constituyen un sólido punto de partida para iniciativas de innovación colaborativa.

Por último, nos pareció importante indagar en la **percepción de las empresas sobre el ecosistema de innovación de Almirante Brown** y sobre los mecanismos de convocatoria que deberían instrumentarse para impulsar una agenda de innovación en el distrito.

Las entrevistas revelan una percepción compartida entre las empresas de que el ecosistema de innovación de Almirante Brown tiene potencial, pero aún carece de articulación estratégica, continuidad institucional y mecanismos eficaces de convocatoria.

Si bien valoran la predisposición del municipio y el capital humano disponible, muchas coinciden en que las iniciativas suelen ser esporádicas, con escasa sistematización y sin una hoja de ruta clara. Como expresó una entrevistada: *“Hay buena voluntad, pero falta un hilo conductor que nos convoque con objetivos concretos y sostenidos en el tiempo”*. Esta falta de continuidad se traduce en baja adhesión a las propuestas públicas, especialmente cuando no se perciben resultados tangibles o acompañamiento técnico posterior.

Varias empresas señalan que el ecosistema está fragmentado, con esfuerzos aislados y escasa colaboración entre actores. En palabras de un referente industrial: *“Cada uno está en su mundo, y cuesta mucho que las pymes se junten a pensar más allá de la urgencia”*. La urgencia operativa, la falta de tiempo y la desconfianza en los espacios institucionales son barreras recurrentes.

Sin embargo, también emergen propuestas concretas para revertir esta situación. Se sugiere crear espacios de intercambio sectorial con moderación técnica, convocatorias temáticas con tareas previas y responsables definidos, y rondas de negocio itinerantes que vinculen a Almirante Brown con municipios vecinos. Una empresa lo sintetiza así: *“Necesitamos menos actos y más proyectos. Que nos convoquen con algo para hacer, no solo para escuchar”*.

En cuanto al rol del municipio, hay consenso en que debe actuar como facilitador, articulando actores, simplificando trámites y generando condiciones para que la innovación se desarrolle desde las empresas. *“El Estado local no tiene que inventar nada, pero sí puede ayudar a que lo que ya existe se conecte y crezca”*, afirma uno de los entrevistados.



También se destaca la necesidad de incorporar universidades, escuelas técnicas y laboratorios en proyectos concretos, y de profesionalizar el acompañamiento a las pymes con consultores especializados.

En función de sus testimonios, interpretamos que las empresas reclaman una agenda de innovación que combine visión estratégica, continuidad operativa y convocatorias con propósito, capaces de transformar la predisposición en acción colectiva.

En términos de innovación, el ecosistema empresarial de Almirante Brown muestra una configuración aún incipiente. Si bien existen casos destacados de vinculación con universidades, cámaras empresariales y proveedores locales —como los de Barbieri, Ruca Panel, Andariega o Genrod—, la mayoría de las empresas opera con dispositivos informales, sin estructuras dedicadas ni metodologías sistemáticas.

La innovación abierta se manifiesta más como una práctica reactiva que como una estrategia deliberada, y los vínculos con instituciones del conocimiento o con otras empresas del distrito suelen ser esporádicos o dependientes de liderazgos individuales. No se observan mecanismos de *corporate venture*, ni modelos de *venture client* protocolizados, ni antenas de innovación territorial que permitan monitorear tendencias o atraer talento emprendedor.

Esta brecha sugiere que, para avanzar hacia un modelo de innovación colaborativa más robusto, el distrito necesita fortalecer sus habilitadores institucionales: crear espacios de co-creación entre empresas y universidades, profesionalizar el acompañamiento técnico, diseñar convocatorias con propósito y continuidad, y fomentar una cultura empresarial que valore la apertura, el riesgo compartido y el aprendizaje conjunto. La experiencia internacional muestra que la sofisticación no depende del tamaño de la empresa, sino de su capacidad para articular redes, sistematizar procesos y sostener una visión estratégica de largo plazo.

Almirante Brown cuenta con actores comprometidos y con experiencias valiosas; el desafío es convertir esa energía dispersa en una arquitectura colaborativa que potencie la innovación como motor de desarrollo territorial. Sin embargo, es necesario interpretar correctamente cuáles de los dispositivos de innovación y estrategias de innovación que impulsan las grandes empresas podrían aportar valor a un ecosistema liderado por PyMEs.



Finalmente, cabe señalar que el proceso de interpretación de las entrevistas ha consolidado para nosotros una visión estratégica para el proyecto de fortalecimiento del ecosistema productivo de Almirante Brown. Los testimonios, en su conjunto, nos han permitido comprender que, si bien la innovación ya es un valor presente en una importante porción del sector empresarial local, la transición de una mentalidad de "innovación cerrada" a una de "ecosistema colaborativo" no es un proceso automático, ni mucho menos.

Los empresarios, en su pragmatismo necesario a todo empresario que atraviesa los tumultuosos tiempos que corren, no solo necesitan herramientas y programas, sino también una razón poderosa y tangible para convencerse de invertir su tiempo, recursos y energía en la construcción de redes.

La tarea del proyecto, por lo tanto, es generar las bases que permitan generar y acumular conciencia para catalizar esa transición; demostrando que la colaboración es el camino más efectivo para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo, como contracara de la competencia que más allá de prometer triunfos en el corto plazo lejos estará de contribuir a la consolidación de bases sólidas en las que consolidarlos.

A partir de este diagnóstico, se reafirma que la clave del éxito para el desarrollo del ecosistema no reside tanto en la magnitud de los recursos invertidos o en la infraestructura física que se pueda construir, sino en la capacidad de generar un "efecto contagio" a partir de pequeñas victorias y beneficios concretos que motiven a nuevos actores a sumarse a esta red colaborativa. Esto requiere una narrativa clara y convincente, una historia de éxito compartida que todos puedan sentir como propia y que los impulse a participar activamente. El componente de la comunicación, revestirá entonces de vital importancia para acompañar este proceso virtuoso: Se trata de una visión que va más allá de un simple proyecto, buscando instaurar una cultura en la que el éxito de uno impulse el crecimiento de todos, creando así una inercia positiva que sea autosostenible.

El camino a seguir, entonces, se define por la creación de estas "victorias tempranas" y la articulación de una narrativa que las haga visibles. La municipalidad, en su rol de facilitador y articulador, debe diseñar y promover iniciativas que demuestren el valor de la colaboración de forma inmediata y medible.

Y colaborar así con el sector empresarial local, para que sean ellos mismos quienes convoquen a sus pares a sumarse a esta nueva era en sus aristas relacionales y productivas para que juntos, y en consonancia con los otros actores



del propio ecosistema, avances a paso firme hacia una etapa superadora en la promoción del desarrollo y crecimiento económico que promueva también la inclusión de cada vez más actores de la comunidad local.

Finalmente, cabe señalar que se ha elaborado y presentado a la contraparte el [Producto 2 “Documento de caracterización del sector empresario de Almirante Brown”](#) disponible en este enlace.

### **2.3 Reunión institucional**

Se ha previsto la realización de un encuentro con las autoridades municipales, en el cual se presentará el diagnóstico del ecosistema —que incluye tanto a instituciones como a empresas— junto con la sistematización del mapeo de incubadoras de empresas, a fin de aportar insumos para la reflexión y el diseño de la propuesta. Las conclusiones de esta reunión serán insumo para el documento final.

## **3. MAPEO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA TÉCNICA**

### **3.1 Identificación y definición de incubadoras de empresas a relevar**

La selección de los casos incluidos en este componente se llevó a cabo a través de un abordaje metodológico combinado, que contempló tanto el análisis de fuentes secundarias como la consulta con actores clave del campo. En una primera instancia, se realizó un relevamiento documental que incluyó la revisión de programas y políticas nacionales y provinciales, informes institucionales, estudios de caso previos y páginas web oficiales de incubadoras y entidades vinculadas al desarrollo emprendedor.

Con el propósito de fortalecer la validez metodológica y enriquecer la selección, se incorporaron también instancias de consulta informal con especialistas del ámbito académico y técnico. Estas conversaciones permitieron contrastar y afinar los criterios iniciales de inclusión y exclusión, así como priorizar aquellos casos que ofrecieran mayor potencial de análisis en función de su trayectoria, enfoque institucional y vinculación con políticas públicas.



A partir de este trabajo, se definieron dos universos de análisis. Un primer grupo compuesto por incubadoras cuya sistematización se abordó principalmente a través de fuentes secundarias. Un segundo grupo conformado por incubadoras cuya sistematización se realizó con fuentes secundarias y se profundizó mediante entrevistas en profundidad a referentes institucionales.

Para garantizar una muestra diversa, se aplicaron criterios que contemplan la heterogeneidad institucional y territorial. En ese sentido, se seleccionaron incubadoras que forman parte de políticas productivas impulsadas por gobiernos locales; están gestionadas por universidades públicas o privadas; se encuentran vinculadas a parques industriales u otros dispositivos territoriales de apoyo productivo.

Esta estrategia buscó reflejar distintos modelos de gobernanza y articulación institucional, en línea con la densidad organizativa presente en el Municipio de Almirante Brown y el rol estratégico que asume el gobierno local en el ecosistema de innovación y desarrollo productivo.

### **Criterios y Procesos de Selección de Casos**

La selección de los casos incluidos en este componente se llevó a cabo a través de un abordaje metodológico combinado, que contempló tanto el análisis de fuentes secundarias como la consulta con actores clave del campo. En una primera instancia, se realizó un relevamiento documental que incluyó la revisión de programas y políticas nacionales y provinciales, informes institucionales, estudios de caso previos y páginas web oficiales de incubadoras y entidades vinculadas al desarrollo emprendedor.

Con el propósito de fortalecer la validez metodológica y enriquecer la selección, se incorporaron también instancias de consulta informal con especialistas del ámbito académico y técnico. Estas conversaciones permitieron contrastar y afinar los criterios iniciales de inclusión y exclusión, así como priorizar aquellos casos que ofrecieran mayor potencial de análisis en función de su trayectoria, enfoque institucional y vinculación con políticas públicas.

A partir de este trabajo, se definieron dos universos de análisis. Un primer grupo compuesto por incubadoras cuya sistematización se abordará principalmente a través de fuentes secundarias. Un segundo grupo conformado por incubadoras

cuya sistematización se realizará con fuentes secundarias y se profundizará mediante entrevistas cualitativas a referentes institucionales.

Para garantizar una muestra diversa, se aplicaron criterios que contemplan la heterogeneidad institucional y territorial. En ese sentido, se seleccionaron incubadoras que:

- Forman parte de políticas productivas impulsadas por gobiernos locales;
- Están gestionadas por universidades públicas o privadas;
- Se encuentran vinculadas a parques industriales u otros dispositivos territoriales de apoyo productivo.

Esta estrategia busca reflejar distintos modelos de gobernanza y articulación institucional, en línea con la densidad organizativa presente en el Municipio de Almirante Brown y el rol estratégico que asume el gobierno local en el ecosistema de innovación y desarrollo productivo. A continuación se presenta la matriz de análisis y los casos preseleccionados:

Tabla 8: Matriz de análisis de incubadoras

Dimensión	Categorías / Subdimensión	Descripción
Forma de organización y gobernanza	Gobernanza	Esta dimensión hace referencia a los aspectos estructurales y normativos que configuran el funcionamiento de la incubadora como organización. Incluye el análisis de su forma jurídica, los mecanismos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas y las dinámicas internas de gestión.
	Vinculación/articulación	Incluye el análisis de la capacidad de la incubadora para articular con otros actores del ecosistema de innovación —como gobiernos locales, universidades, cámaras empresariales, ONGs u otros programas públicos— Esquemas de evaluación y monitoreo.
Ámbito/ Sector		Esta dimensión se refiere al nivel territorial en el que opera la incubadora y al alcance geográfico (nivel local, regional, nacional o internacional), así como identificar si está orientada a un sector productivo en particular o a un público objetivo determinado (emprendedores jóvenes, de la economía popular, de base tecnológica, etc.).

Infraestructura y Servicios	Infraestructura	Incluye los espacios físicos y recursos materiales. Puede comprender oficinas individuales o compartidas, salas de reuniones, espacios de coworking, laboratorios, talleres, acceso a internet, servicios básicos y equipamiento específico para actividades técnicas o de producción.
	Servicios (Formación, Mentoría, servicios especializados)	Agrupar las acciones de acompañamiento técnico y formativo que brinda la incubadora. Esto puede incluir programas de formación en gestión empresarial, talleres de habilidades blandas, mentorías personalizadas, asesoramiento legal y contable, servicios de diseño, desarrollo tecnológico, propiedad intelectual, etc.
	Recursos humanos	Se refiere al equipo profesional con el que cuenta la incubadora para llevar adelante sus actividades de acompañamiento.
	Acceso a financiamiento y estrategias de comercialización	Comprende los mecanismos y herramientas que la incubadora pone a disposición para facilitar el acceso a fuentes de financiamiento y para fortalecer sus estrategias de inserción en el mercado. Puede incluir vinculación con inversores, acompañamiento en la formulación de proyectos, acceso a convocatorias públicas o privadas, rondas de negocios, desarrollo de marca, estrategias de marketing, canales de venta y generación de redes comerciales.
Perfil de emprendedores		Esta dimensión busca caracterizar a los emprendedores que participan en la incubadora, considerando aspectos sociodemográficos, nivel educativo, experiencia previa, motivaciones y grado de formalización de sus iniciativas.
Entorno		Se refiere al contexto territorial, institucional y relacional en el que se inserta la incubadora. Incluye el ecosistema local de innovación, las alianzas con actores públicos y privados, la vinculación con universidades u organizaciones intermedias, y el acceso a redes que potencien el desarrollo de los emprendimientos.

Financiamiento y sostenibilidad		Esta dimensión analiza los mecanismos a través de los cuales las incubadoras aseguran los recursos necesarios para su funcionamiento y continuidad en el tiempo. Incluye el modelo de financiamiento adoptado —ya sea público, privado, mixto o internacional— así como las estrategias utilizadas para diversificar ingresos, tales como la provisión de servicios, la toma de participaciones o retornos en especie. Asimismo, contempla los desafíos vinculados a la sostenibilidad financiera, los riesgos identificados por las organizaciones y las capacidades desarrolladas para mantener el equilibrio entre impacto social/productivo y viabilidad económica. Esta dimensión también indaga en la posibilidad de generar ingresos propios a través de alianzas, convenios o membresías, y en los aprendizajes institucionales acumulados sobre cómo sostener modelos económicamente sustentables sin desvirtuar el propósito misional.
Visión estratégica	-Visión de mediano y largo plazo -Existencia de planificación	Esta dimensión aborda cómo la incubadora configura su visión de mediano y largo plazo, considerando no solo su funcionamiento operativo, sino también su capacidad de planificación, sostenibilidad y articulación con el entorno.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Incubadoras seleccionadas para el relevamiento

Incubadora	Provincia	Municipio	Página web	Forma de organización y gobernanza
Incubadora Parque Tecnológico del Litoral Centro	Santa Fe	Santa Fe	<a href="http://www.ptlc.org.ar">http://www.ptlc.org.ar</a>	Es una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria (S.A.P.E.M.) compuesta por un capital accionario integrado por 12.000 acciones pertenecientes a los sectores: científico-tecnológico (Clase A: 4.080 acciones correspondientes a la Universidad Nacional del Litoral – UNL); gubernamental (Clase B: 3.960 acciones del Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Municipalidad de la ciudad de Santa Fe y Municipalidad de la ciudad de

				Paraná – Entre Ríos-) y empresarial (Clase C: 3.960 correspondientes a la Confederación General Económica – CGE; y la Confederación General de la Industria – CGI de la República Argentina).
Incubatec - Parque Industrial de Bahía Blanca	Buenos Aires	Bahía Blanca	<a href="https://pibb.com.ar">https://pibb.com.ar</a>	IncubaTec es la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la Asociación de Propietarios del Parque Industrial Bahía Blanca, la Facultad Tecnológica Nacional sede Bahía Blanca y el Municipio de Bahía Blanca.
Incubadora IDEAR (Universidad Nacional del Litoral - Municipalidad de Esperanza)	Santa Fe	Esperanza	<a href="https://incubadora-idear.org.ar">https://incubadora-idear.org.ar</a>	Es una iniciativa de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y la Municipalidad de Esperanza.
Incubadora FIDE (Fundación para la Incubadora de Empresas)	Córdoba	Córdoba	<a href="https://incubadoracordoba.org.ar/">https://incubadoracordoba.org.ar/</a>	Es una Fundación que surgió como una iniciativa de la Municipalidad de Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Tecnológica Regional Córdoba
Incubadora Identidad Emprendedora (ID+e)	Córdoba	Río Cuarto	<a href="https://www.riocuarto.gov.ar/programas/incubacion-a-gtech/">https://www.riocuarto.gov.ar/programas/incubacion-a-gtech/</a>	Secretaría de Desarrollo Económico, Comercial e Industrial de Río Cuarto
Parque Empresarial Austral	Buenos Aires	Pilar	<a href="https://www.parqueaustral.org/">https://www.parqueaustral.org/</a>	Es una iniciativa de la Universidad Austral junto al IAE Business School.
Programa Minerva	Buenos Aires	La Plata	<a href="https://www.mineriva.unlp.edu.ar/">https://www.mineriva.unlp.edu.ar/</a>	Es una iniciativa de la Universidad Nacional de La Plata
Incubadora UNCuyo	Mendoza	San Martín	<a href="https://www.uncuyo.edu.ar/incubadora/">https://www.uncuyo.edu.ar/incubadora/</a>	Pertenece al área de Vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo
Fundación INTECNOR -UTN Resistencia Chaco	Chaco	Resistencia	<a href="https://www.frre.utn.edu.ar/intecnor/paginas/view/ittem/historia">https://www.frre.utn.edu.ar/intecnor/paginas/view/ittem/historia</a>	Es una Fundación compuesta por la UTN Resistencia, el gobierno de la provincia del Chaco, la Unión Industrial del Chaco, el INTI y el INTA

Incubadora de Emprendimientos Creativos Universidad de Palermo	Ciudad de Buenos Aires	Ciudad de Buenos Aires	<a href="https://www.palermo.edu/dyc/incubadora_emprendimientos_creativos/index.html">https://www.palermo.edu/dyc/incubadora_emprendimientos_creativos/index.html</a>	Es una iniciativa de la Universidad de Palermo - Facultad de Diseño e Innovación
INCUTEMI/INCUTEL (Parque Tecnológico Misiones)	Misiones	Posadas y El Dorado	<a href="https://ptmi.org.ar/incutemi-2/">https://ptmi.org.ar/incutemi-2/</a>	Son dos incubadoras que surgen a partir de la creación del Parque Tecnológico Misiones con sedes en los municipios de El Dorado y Posadas. Incutel participan AMAYADAP, la Facultad de Ciencias Forestales y la municipalidad de Posadas

Fuente: Elaboración propia.

## Casos Seleccionados

A partir de la información relevada y del proceso de selección de casos realizado se seleccionaron las siguientes experiencias:

- Incubadora Parque Tecnológico del Litoral Centro
- Incubatec - Parque Industrial de Bahía Blanca
- Incubadora IDEAR (Universidad Nacional del Litoral - Municipalidad de Esperanza)
- Incubadora FIDE (Fundación para la Incubadora de Empresas)

Para la realización de las entrevistas se realizó una guía la cual se encuentra en el Anexo al presente.

En lo que respecta al trabajo de campo se realizaron las siguientes entrevistas:

Tabla 10: Listado de referentes de incubadoras entrevistados

Incubadora/Institución	Entrevistado/a	Fecha
Incubadora Parque Tecnológico del Litoral Centro	Ruben Malizia (Director)	11/8
Aceleradora Parque Tecnológico del Litoral Centro	Daniel Scacchi (Gte. Gral/Dir. de Innovación)	10/7

INCUBATEC - Parque Industrial de Bahía Blanca + UTN Facultad Regional Bahía Blanca (FRBB)	Mauro Etcheverry (Subse de Vinculación Tec UTN FRBB) y Danna Gallego (Coord. UDITEC UTN FRBB)	6/8
INCUBATEC - Parque Industrial de Bahía Blanca + UTN FRBB	Mauro Etcheverry (Subse de Vinculación Tec UTN FRBB), Danna Gallego (Coord. UDITEC UTN FRBB) y Miguel Killovinch (Gerente del PIBB)	25/8
Incubadora IDEAR (Universidad Nacional del Litoral - Municipalidad de Esperanza)	Maria Victoria Nagel (Secretaria de Producción de Esperanza)	24/7
Agencia Pampeana de Ciencias, Tecnología e Innovación Abierta (Agencia CITIA)	Fernando Stachiotti (Dir. de Gob.)	1/8

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2 Análisis de las incubadoras seleccionadas**

El análisis y sistematización de la información se realizó a partir de un proceso de triangulación de datos provenientes de fuentes primarias —entrevistas en profundidad a informantes clave— y de fuentes secundarias —bibliografía, documentos institucionales y normativos—. Esta estrategia permitió garantizar una mayor solidez y validez en los resultados, al confrontar distintas perspectivas y evidencias. Todo ello en función del marco teórico elaborado, el cual fue presentado como parte del informe parcial 1.

El procesamiento de la información derivó en la elaboración del apartado siguiente, el cual incluyó, por un lado, un análisis descriptivo individual de cada una de las incubadoras seleccionadas, contemplando sus características, objetivos, alcances y modalidades de funcionamiento. Por otro lado, incorporó un apartado de análisis comparativo en el que, a partir de las dimensiones previamente definidas, se organizaron y contrastaron los hallazgos más relevantes, posibilitando la identificación de similitudes, diferencias y patrones comunes entre las experiencias analizadas.



## **Ecosistema Emprendedor: Experiencias de Incubadoras en Argentina**

Una incubadora de empresas puede definirse como una entidad, organización o institución que, mediante diversos mecanismos de apoyo, busca reducir los riesgos de fracaso de los emprendedores y aumentar sus probabilidades de éxito. Para ello, puede proveer infraestructura, servicios especializados, asistencia técnica, capacitación, acceso a redes de contacto estratégicas y vinculación con fuentes de financiamiento. Si bien hay un cierto acuerdo sobre lo que es una incubadora de empresas, no es posible estandarizar y generalizar su análisis.

Las definiciones sobre incubadoras de empresas no suelen diferir demasiado. Por ejemplo, la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de Argentina (AIPyPT) las definió al momento de su creación (1999) como “un ambiente que favorece la creación de empresas y el desarrollo de productos, especialmente los innovadores e intensivos en conocimiento cuando se trata de incubadoras de empresas de base tecnológica, a las cuales les brinda servicios, alojamiento, formación y, en ocasiones, financiamiento, entre otros apoyos. Son gestionadas por un equipo de profesionales encargados de la selección, incubación y graduación de las empresas”.

ANPROTEC, la Asociación Brasileña de Incubadoras y Ambientes de Innovación, entiende que “las incubadoras son instituciones que buscan apoyar a emprendedores con ideas innovadoras en la creación de negocios sostenibles. Ofrecen servicios de apoyo a la gestión, desarrollo de modelos de negocio y la infraestructura necesaria para el desarrollo y la consolidación de la solución. Una incubadora operativa debe haber apoyado a las empresas desde el inicio hasta el final del ciclo de incubación. Esto incluye la selección de empresas, el apoyo durante el período de incubación, el seguimiento de su progreso hasta su graduación y el seguimiento del desempeño en el mercado. Incorporar la gestión de indicadores para evaluar los resultados también es esencial para las incubadoras operativas; después de todo, los resultados deben medirse e incorporarse en el desarrollo de estrategias operativas” (s/f).

Investigadores brasileños reformularon esa definición al estudiar un conjunto importante de ellas; así, el fin de una incubadora es, genéricamente, unir tecnología, conocimiento y capital para potenciar la innovación, el emprendedorismo y la creación de nuevas empresas. Las incubadoras, asimismo, alojan empresas por un período de tiempo necesario para que puedan alcanzar la madurez adecuada para su inserción en el mercado (o sea, su graduación). Dentro de la incubadora, las



empresas nacientes disponen de un ambiente adecuado para su crecimiento y desarrollo ideal, siendo el tiempo de incubación el período necesario para que la idea se convierta en un negocio maduro, listo para caminar por su propia cuenta.

Según la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas de Estados Unidos (NBIA, por sus siglas en inglés), una incubadora de empresas nutre el desarrollo de compañías emprendedoras, ayudándolas a sobrevivir y crecer durante el período de start up, cuando son más vulnerables. Sus programas proveen servicios de soporte empresarial diseñados para las firmas jóvenes. Las metas más comunes de las incubadoras son: la creación de empleos en la comunidad, promover el clima empresarial en la misma, retener negocios, crear o acelerar el crecimiento de la industria local y la diversificación del tejido productivo (2025).

Por último, para el Programa InfoDev del Banco Mundial (que financió durante años a incubadoras en países con "bajo nivel de desarrollo"), una incubadora es conceptualizada como un proceso de soporte al desarrollo y escalamiento del crecimiento de empresas en su etapa inicial. El proceso provee a los emprendedores un ambiente amigable en esa etapa del desarrollo empresarial. Este ambiente debe ayudar a reducir el costo de lanzamiento de la empresa, incrementando la confianza y la capacidad del emprendedor, y vinculándolo con los recursos necesarios para comenzar y escalar una empresa competitiva. Los emprendedores aceptados en una incubadora de empresas permanecen hasta que las capacidades generadas y adquiridas les permiten sostenerse de manera eficaz en el mercado (2013).

*Kantis, (2018) sostenía que “habitualmente se tiende a hablar y a emitir juicios de valor acerca de las incubadoras en forma general. A veces, las generalizaciones tienden a defenderlas a ultranza. Otras a juzgarlas como organizaciones inefectivas, que no muestran resultados, que no agregan valor a los emprendimientos. El denominador común entre ambas posiciones es que no tienen en cuenta la enorme heterogeneidad existente entre las mismas. Las diferencias suelen observarse, por ejemplo, en el proyecto institucional que las orienta, en la relación con la “organización madre”, en aspectos clave de la gobernanza, así como en el tipo de liderazgo, el perfil y compromiso del equipo técnico y el menú de servicios que ofrecen.”*

El mundo de las incubadoras y los emprendedores es muy sensible a la presencia o no de: capital emprendedor, educación y capacitación técnica y emprendedora, plataformas de ciencia y tecnología, financiamiento adecuado, desempeño de los mercados, legislaciones y cultura local, entre otros elementos

que, de manera articulada pueden conformar o no, un ecosistema emprendedor dinámico y favorable. Las características de estos ecosistemas, su consistencia, densidad y dinamismo son muy determinantes de la cantidad y la calidad de los emprendedores y de los emprendimientos.

Estos ecosistemas, a su vez, están fuertemente enraizados en sus respectivos territorios, por lo que es ciertamente posible hablar de territorios o ciudades más o menos emprendedores; por ejemplo, en la Argentina, las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, últimamente Tandil, entre otras pocas, muestran un desempeño ciertamente interesante; y lo que allí se puede encontrar es un entramado de instituciones, actores, recursos, políticas y cultura que contribuyen a favorecer el nacimiento de nuevas empresas.

Dicho esto, es muy importante también realizar otras dos distinciones: por un lado, una de índole sectorial; así, hay sectores o áreas en las cuales en diversos momentos es posible encontrar una mayor propensión a la creación de nuevas empresas dinámicas e innovadoras; las TICs en su momento, así como ahora la biotecnología, agtech y agrifood, entre otras muy relacionadas con la actual revolución tecnológica (o cambio de paradigma tecnológico) basado en la industria 4.0, (fundamentalmente transformación digital e IA) hacen juego con el potencial de los principales “drivers” del desarrollo argentino, a saber: economía del conocimiento, alimentos, minería, combustibles, entre los más destacados. Por eso mismo, es posible verificar una nueva camada de emprendimientos muy vinculados a esos mercados u oportunidades (a los que hay que agregar fintech y climatech, entre otros).

Por otro, una caracterización del tipo de emprendimiento y que en este documento queremos resaltar: aquel que es dinámico, disruptivo en ciertos aspectos, global y con propósito; esto, que puede parecer un eslogan, es muy significativo a la hora de identificar, seleccionar o priorizar con quienes trabajar de manera prioritaria (se entiende que las incubadoras suelen focalizar su actividades en algún o algunos sectores y tipos de negocios, ya que facilita todo el proceso, desde la selección hasta la graduación, pasando por las competencias del equipo técnico, la infraestructura disponible, los servicios a brindar o las actividades a desarrollar). Estas son las que últimamente se dan en llamar startups, y que conforman un tipo particular de nueva empresa o empresa emergente, ya que se caracterizan la innovación, costos iniciales bajos, financiación externa, y un enfoque en nichos de mercado específicos; a la vez, tienen un alto riesgo debido a la incertidumbre del mercado y un gran potencial de crecimiento que atrae a



inversores; además, suelen ser empresas con un modelo de negocio escalable. Se basan o utilizan metodologías ágiles, con fuerte vínculo con los clientes (actuales o potenciales), y no actúan en el “vacío”, ya que son fuertemente comunitarias, cooperativas o colaborativas, con un gran trabajo de networking y alianzas que incluyen, en general:

- Aceleradoras e incubadoras
- Inversores
- Eventos y comunidades
- Universidades y centros de I+D+i
- Administraciones públicas

### **Una breve historia de las incubadoras de empresas en nuestro país**

En nuestro país, los primeros pasos se dieron a principios de la década de los '90 (puesta en marcha del Vivero Fray Luis Beltrán en el Partido de San Martín, Provincia de Buenos Aires), a lo cual sigue la concreción de dos iniciativas (luego confluyentes): la participación de promotores de emprendimientos en universidades en el Programa Columbus, del Foro de rectores europeos (1991/92), y en la puesta en marcha de un programa pionero de creación de incubadoras de empresas en la Provincia de Buenos Aires, tanto universitarias como municipales (Programa de Incubadoras de Empresas Productivas y de Base Tecnológica, Unidad Generadora de Empleo-Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, 1997). De esas experiencias nacieron las Incubadoras de Olavarría, de la Universidad de La Plata, de la Universidad de Luján, y de la Universidad de San Martín, entre otras; asimismo, se implantan incubadoras en Santa Fe (en el marco del PTLIC) y en Córdoba (FIDE). Para dar más impulso al tema, se conforman a fines de la década, una Asociación Nacional y otra en la Provincia de Buenos Aires, (AIPyPT y Parquecyt, respectivamente).

Se fue desarrollando un conjunto de iniciativas de apoyo a las incubadoras a nivel nacional (Programa Especial de Incubadoras de Empresa, Parques y Polos Tecnológicos de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación), provincial (Comisión de Investigaciones Científicas en Buenos Aires) y municipal (INCUBA y BAITEC en Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo), con amplia participación de universidades, tanto públicas como privadas, aunque con fuertes discontinuidades y un muy incipiente, por el momento, desarrollo de otros elementos favorables a la empresariedad: financiamiento, servicios especializados, legislación adecuada y



estabilidad macroeconómica, que no se combinaron (o desarrollaron) adecuadamente para favorecerlas.

Las incubadoras de empresas en nuestro país han seguido un derrotero al menos sinuoso a lo largo del tiempo; si bien es cierto que su número fue aumentando desde las primeras experiencias (fines de la década del noventa y principios de este siglo), los logros en términos de impacto, consolidación institucional, cantidad de empresas creadas, entre otros, ofrece un panorama poco alentador; muy diferente, por ejemplo de lo ocurrido principalmente en Chile y en Brasil. Es muy probable que una serie de factores puedan explicar esta circunstancia: mientras en esos dos países se puede constatar una continuidad en las políticas públicas y en las instituciones de apoyo (las más notables CORFO en Chile y SEBRAE y FINEP en Brasil) que, incluso con sus diferencias, han aportado recursos, conocimiento, tecnologías y financiamiento, en un marco socio económico que viene aportando de manera contundente por la innovación.

En Argentina no tenemos información certera sobre la cantidad de incubadoras de empresas que funcionan en el país. Según el Registro Nacional de Incubadoras de Empresas hay aproximadamente 400, pero estas incluyen centros de apoyo emprendedor, institutos de promoción, agencias de desarrollo, cámaras empresarias, entidades educativas, municipios, entre otras instituciones (Ministerio de Economía, s/f). Sin embargo, nada de ello nos permite conocer sobre el funcionamiento real de ellas dado que el mismo es meramente procedimental. De hecho, cuando analizamos los datos del Registro gran parte incluso no llevan el nombre de incubadora, así como por otro lado existen otras agencias que efectivamente incuban proyectos. Esto constituye una limitación al momento de realizar un análisis de sus características, sus desafíos y oportunidades.

Por último, una pequeña referencia internacional: Brasil cuenta con 384 incubadoras de empresas, que albergan a más de 2.600 startups y ya han graduado a más de 2.500 empresas (Alvárez, 2017). En conjunto, estas empresas generan más de 45.000 empleos e impulsan una economía multimillonaria, con ingresos anuales superiores a los 4.000 millones de reales. Inicialmente centradas en sectores tecnológicos como la biotecnología y las tecnologías de la información, las incubadoras brasileñas han ampliado sus áreas de operación para incluir la economía solidaria, los sectores industriales tradicionales y los servicios innovadores. Esta diversificación contribuye al desarrollo económico regional y a la generación de empleo e ingresos.

Ahora bien, resulta relevante destacar un dato que, si bien no se vincula directamente con las incubadoras, sí refleja una capacidad distintiva del ecosistema emprendedor argentino, especialmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: el surgimiento de unicornios en los últimos años. Este fenómeno es observado con gran interés por inversores, corporaciones, entidades financieras y por el propio sistema de medios y comunicación.

Lo significativo es que, a pesar de las interrupciones, inestabilidades y vaivenes de la política económica y científico-tecnológica —y, en particular, de las políticas vinculadas al desarrollo emprendedor—, Argentina exhibe un número de unicornios altamente competitivo en el contexto regional, tal como se muestra en el mapa que se presenta a continuación.

Ilustración 3: Latin American Unicorns. Año 2022



Fuente: Contxto, 2022.

Partiendo de este punto y frente al interés del municipio de Almirante Brown de avanzar en la creación de una incubadora de empresas, se realizó un análisis de distintas experiencias existentes.

Si bien podría suponerse que el indicador más directo a considerar sería la tasa de éxito de los emprendedores, esta información no suele ser producida de manera sistemática por las organizaciones. En cambio, dichas experiencias suelen evaluarse a partir de otras dimensiones que presuponen, de forma indirecta, algún nivel de éxito alcanzado. En esta línea, el resultado exitoso puede ser concebido de



acuerdo con la continuidad operativa de la incubadora, la posibilidades de acceso al financiamiento o a programas y políticas públicas, la generación de empleo y el desarrollo económico local, todo ello proyectado en función del objetivo, el proyecto institucional y el entorno en el cual se inserte.

Por este motivo, hemos seleccionado una serie de incubadoras que se destacan por sus diferencias en cuanto a su proyecto institucional, forma jurídica, servicios y entorno pero con un mismo objetivo que es desarrollar nuevas empresas y generar innovación. A continuación, tal como fuera mencionado en la introducción del presente documento, presentamos una descripción de los casos que hemos identificado como más relevantes.

## **Descripción de los casos seleccionados**

### **Parque Tecnológico Litoral Centro y Aceleradora Litoral<sup>12</sup>**

El Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC) fue creado en el año 2002 a partir de una iniciativa de la Universidad Nacional del Litoral y el CERIDE junto a otras entidades locales, tanto públicas como privadas, que involucra los sectores científico-tecnológico, gubernamental y empresarial se asocian para apoyar el crecimiento de empresas de base tecnológica con elevado perfil innovador. En términos jurídicos se creó como una Sociedad con Participación Estatal Mayoritaria compuesta por un capital accionario integrado por la Universidad Nacional del Litoral (Clase A), Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Municipalidad de la ciudad de Santa Fe y Municipalidad de la ciudad de Paraná, Entre Ríos (Clase B) y la Confederación General Económica – CGE; y la Confederación General de la Industria – CGI de la República Argentina (Clase C). Comenzó su actividad a partir de la construcción de la incubadora de empresas, en el año 2003, instalada en un predio del CONICET que forma parte de la UNL, construyéndose luego, un espacio para pre-incubación y otro para la radicación de empresas en el año 2007.

El modelo de incubación del PTLC se estructura en distintas fases que acompañan a los emprendedores desde la formulación inicial de sus proyectos hasta la consolidación empresarial:

---

<sup>12</sup> La información contenida en este apartado surge en parte de las entrevistas realizadas a Ruben Malizia (Director del PTLC) y Daniel Scacchi (Gte. Gral y Director de Innovación de la Aceleradora del Litoral)

1. Pre-incubación: orientada a proyectos incipientes, esta etapa brinda asistencia técnica especializada para la formulación del plan de negocios y el desarrollo del prototipo.
2. Incubación: constituye el período de formación y posicionamiento en el mercado. Durante un plazo de 24 meses, con posibilidad de prórroga, se promueve el fortalecimiento de los emprendimientos a través de recursos, capacitación y acompañamiento estratégico.
3. Pre-radicación: comprende la puesta a disposición de contenedores empresariales que permiten a los emprendedores construir las instalaciones necesarias para el desarrollo de su actividad económica. En el caso de los emprendimientos vinculados a las TICs, se dispone de un condominio empresarial diseñado para proyectos que requieren oficinas de menor escala.
4. Radicación: destinada a empresas consolidadas, las que pueden instalarse en el mismo predio con un comodato de uso de instalaciones.

En la actualidad, los emprendedores interesados en incorporarse al PTLC pueden presentar sus proyectos de manera virtual. Sin embargo, la falta de espacios físicos disponibles constituye una limitación significativa. En este sentido, se identificó la necesidad de ampliar la infraestructura edilicia destinada al acompañamiento, procurando que dicha expansión se localice en la misma ciudad, de modo que la estructura de recursos humanos existente pueda sostener la prestación de los servicios. En línea con ello, el equipo de gestión de la incubadora sostiene que los procesos de incubación requieren una modalidad predominantemente presencial, dado que la virtualidad resulta insuficiente para garantizar un acompañamiento integral.

También se debe señalar dos componentes propias de esta experiencia: por un lado, la opción básica elegida con respecto a los emprendimientos: deben ser de base tecnológica (o innovadores) lo que califica y determina el tipo de servicios, infraestructuras, equipamiento, procesos de selección, etc. Por otro, una incubadora dirigida originalmente al sector de la química fina y especialidades, aunque las convocatorias fueron atrayendo también empresas del rubro de las TICs, biotecnología, veterinaria, etc. Cabe resaltar que históricamente, el procedimiento de selección de proyectos fue por convocatoria.

Cabe señalar que la sostenibilidad de un proyecto como el del PTLC puede asociarse a la continuidad de su equipo de gestión, el cual ideó el proyecto y lo llevó a cabo, consolidando un liderazgo protagónico que permitió dar continuidad a los procesos. Es un punto a señalar que su actual gerente es el mismo profesional que



comenzó con la actividad allá por el 2002. Este tema, la continuidad de los equipos de gestión se tornará un punto importante al momento de analizar los factores de éxito (y fracaso, obviamente) y en las propuestas de este Estudio.

Luego, con la finalidad de diseñar un esquema institucional que permita acelerar el proceso de crecimiento científico de aquellas empresas o emprendimientos, que se enfrentan a necesidades financieras se crea la **Aceleradora del Litoral**, que surge de un acuerdo entre la Universidad Nacional del Litoral, el PTLC, la Bolsa de Comercio de Santa Fe y la Unión Industrial de Santa Fe.

Es importante destacar que la UNL ha sido pionera en generar estructuras, legislación, equipos y rutinas que favorecen la vinculación y la transferencia de tecnología, el emprendimiento y la innovación. En este marco, sobresale el CETRI Litoral, una unidad de vinculación tecnológica considerada modélica en Argentina. Inspirada en la experiencia de la Universidad Politécnica de Valencia y en las OTRIs españolas, constituye un ejemplo de cómo el aprendizaje de buenas prácticas internacionales representa un activo clave para explicar la performance de esta y otras incubadoras.

En cuanto a la Aceleradora, sus acciones se circunscriben a empresas vinculadas al sector del conocimiento científico, puntualizando en la biotecnología, ciencias de la vida, salud humana, salud animal, medio ambiente, agronegocios, dispositivos y equipos médicos, química fina, digital health, nanotecnología e ingenierías, características presentes en los proyectos que acompañan desde el PTLC.

Para ello cuentan con los siguientes servicios:

- Infraestructura de alta tecnología disponible en el PTLC y la UNL.
- Asesoramiento en propiedad intelectual.
- Asesoramiento y formación de equipos de gestión de la empresa, a través de la red de mentores y de empresarios con amplia experiencia en la creación de Empresas de Base Tecnológica (EBT).

Todo ello es el complemento al acceso al financiamiento, para lo cual crearon el *Fondo Litoral Ventures*, un fondo de capital emprendedor que invierte en las compañías con alto potencial, las cuales son seleccionadas por el equipo de gestión de la aceleradora. En términos legales está constituido como un Fideicomiso Ordinario de Administración estructurado en el marco del artículo 1666 del Código Civil y Comercial unificado (ex Ley 24.441) y la ley 27.349. Es el vehículo que



canaliza los flujos de fondos de quienes desean invertir en compañías con alto grado de innovación en fase de crecimiento con períodos de valorización de la inversión de largo plazo.

Por todo ello, es dable concluir que el PTLC, en conjunto con la Aceleradora del Litoral constituyen un entramado institucional que potencia el ecosistema local, anclado principalmente en una tradición universitaria que respalda sus acciones. En este sentido, en ambas instituciones el rol protagónico lo constituye la Universidad Nacional del Litoral quien conduce el proceso y se destaca por contar con un sólido equipo de recursos humanos y servicios intangibles que los posicionan en un lugar privilegiado.

### **Incubadora IDEAR (Universidad Nacional del Litoral - Municipalidad de Esperanza)<sup>13</sup>**

La Incubadora de Empresas de Ámbito Regional (IDEAR) fue creada en el año 2002, como una iniciativa conjunta entre la Universidad Nacional del Litoral y la Municipalidad de Esperanza, a través de un acuerdo específico en el cual se establecen los roles a cumplir por cada una de las partes<sup>14</sup>. Nace con el objetivo de crear empresas competitivas y afianzar el tejido socio productivo de la región. Este sistema de incubación se basa en la incorporación de la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico a los emprendimientos y empresas del medio, como elementos fundamentales para la generación de riquezas.

Su misión es:

- Apoyar el desarrollo de proyectos innovadores, potencialmente rentables y al fortalecimiento de empresas existentes.
- Brindar acceso a los recursos.
- Propiciar el emprendimiento, la innovación, y el desarrollo tecnológico del sector productivo de la región.

---

<sup>13</sup> La información contenida en este apartado surge en parte de la entrevista realizada a María Victoria Nagel, Secretaría de Producción del Municipio de Esperanza y responsable de la incubadora IDEAR en representación del Municipio. Cabe señalar, que Victoria ha estado vinculada a la incubadora inicialmente en el rol de mentora por la Universidad Nacional del Litoral (UNL), lo cual le otorga un conocimiento profundo tanto del desarrollo histórico como de las dinámicas institucionales de la incubadora.

<sup>14</sup> Este convenio no implica la conformación de una persona jurídica diferente de la UNL y la Municipalidad de Esperanza, lo cual limita algunas acciones puntuales como por ejemplo la recaudatoria.



- Identificar a los nuevos emprendedores susceptibles de entrar al proceso de pre incubación.
- Reducir los tiempos de gestación y arranque de empresas.
- Fortalecer la interacción y transferencia de tecnología entre el sector académico-científico, el sector productivo y el sector público.

Funciona en un edificio propiedad de la Municipalidad, ubicado en el predio “El Molino”, el cual cuenta con box o jaulas para la incubación de proyectos. Además del espacio físico para pre-radicación, cuenta con oficinas y salas de reuniones disponibles para los emprendedores.

IDEAR ofrece servicios de asesoramiento legal, contable e impositivo, un espacio de networking con otros emprendedores, mentoreo, espacios para la promoción, acompañamiento en estrategias para obtener financiamiento, y capacitación.

Actualmente, el proceso de presentación de proyecto se realiza por convocatorias, a partir de las cuales se realiza un análisis exhaustivo de los proyectos para luego seleccionar cuales serán incubados. Cabe señalar que, consideran que la estrategia de seleccionar proyectos por convocatoria hace que sea más eficiente la asignación de los recursos humanos principalmente y redundante en un mayor beneficio entre los emprendedores que forman parte de la misma cohorte.

Uno de los elementos claves en su funcionamiento es el asesoramiento con capital humano especializado. Como parte del proceso de incubación se realizan tutorías y mentoreo de negocios, el cual tiene por objetivo la asistencia a los emprendedores en el armado del plan de negocios, asesoramiento contable, asistencia en propiedad intelectual, entre otras cuestiones. Este proceso es llevado adelante con personal especializado de la UNL. Al mismo tiempo y en pos de acompañar a los emprendedores en su etapa de comercialización se facilita el acceso a espacios de promoción: en ferias locales y zonas aledañas con el fin de promocionar tus productos y servicios. Además, de participar en redes y asociaciones de incubadoras de empresas.

En lo que respecta al sector que prioriza la incubadora, pueden presentar proyectos estudiantes próximos a recibirse, jóvenes profesionales o emprendedores de Esperanza y región que estén desarrollando una idea de negocios vinculada a la innovación. También pequeñas y medianas empresas que por sus capacidades científico tecnológicas no hayan alcanzado aún un nivel óptimo de funcionamiento o



que quieran ampliar su matriz productiva con el desarrollo de nuevos productos. Se enfocan en tres tipos de proyectos: de base productiva y/o tecnológica, de producción de nuevos productos y servicios para la región y proyectos con alto impacto social.

Cabe señalar que uno de los factores determinantes en el éxito de los procesos de incubación es la formación y calidad de los recursos humanos involucrados. En este sentido, resulta relevante señalar que la actual Secretaria de Producción del Municipio de Esperanza, responsable de la incubadora junto con otros programas, ha estado vinculada a este proceso desde sus inicios, inicialmente en el rol de mentora por la Universidad Nacional del Litoral (UNL). Esta trayectoria le otorga un conocimiento profundo tanto del desarrollo histórico como de las dinámicas institucionales de la incubadora, aportando así una perspectiva privilegiada.

A continuación se presentan algunos puntos destacados de su trayectoria que dan cuenta de limitaciones y desafíos propios de estas estrategias.

Una de las decisiones centrales al momento de diseñar procesos de incubación de empresas radica en la definición del mecanismo de ingreso, ya sea mediante un esquema de ventanilla permanente o a través de convocatorias periódicas. En los inicios, la incubadora funcionaba bajo un sistema de ventanilla abierta, lo que permitía que emprendedores y emprendedoras presentaran sus proyectos en cualquier momento. Sin embargo, este esquema tendía a impactar negativamente en la calidad de las propuestas, dado que, al no existir competencia entre ellas, se observaba una mayor proporción de proyectos con bajo nivel de desarrollo.

Como respuesta a esta situación, en los últimos años se adoptó un modelo basado en convocatorias anuales. Este formato no solo favorece la comparación y valoración relativa entre los proyectos postulados, sino que también posibilita una selección más rigurosa de aquellos que se ajustan al perfil de la incubadora y evidencian un mayor potencial de crecimiento.

Cabe destacar que, en relación con el modelo de convocatorias, uno de los aspectos considerados fue la necesidad de que los emprendedores contaran con conocimientos de base que les permitieran afrontar adecuadamente el proceso de incubación. Este requisito resultaba difícil de garantizar bajo un esquema de ventanilla permanente. En cambio, el formato de convocatorias introdujo un proceso de formación inicial de un seis meses de duración, orientado a brindar contenidos



transversales y básicos, denominada etapa de pre-incubación. Allí trabajan sobre validar la idea de negocio, CANVAS, como armar un pitch y lograr un prototipo de producto. Una vez que atravesó esta etapa pasa directamente al proceso de incubación.

Asimismo, este modelo favoreció la conformación de cohortes, lo que generó un espacio de interacción entre emprendedores que se encontraban en una misma etapa de desarrollo. Esta dinámica no solo enriqueció los aprendizajes individuales, sino que también fortaleció el trayecto colectivo al propiciar el intercambio de experiencias y la construcción de redes de colaboración.

Inicialmente, la única forma de participar de un proceso de incubación era la radicación del emprendimiento en el edificio de la incubadora de empresas, solo se admitía la incubación interna, luego, con la realidad de la pandemia, tal como se mencionó precedentemente, se comenzó a trabajar con procesos de incubación externa, aunque con actividades presenciales. Actualmente, la mayor parte de los emprendimientos en proceso de incubación son virtuales, lo cual amplió la posibilidad de que emprendimientos de la región puedan participar del proceso. El plazo de incubación es de 18 meses, extendiéndose 6 meses más en el caso de considerarlo necesario.

Como parte del proceso de incubación, se incorporó una instancia de rondas de feedback, en la cual los emprendedores presentan sus ideas de proyecto ante distintos actores con el objetivo de recibir retroalimentación. La lógica de este dispositivo radica en ampliar progresivamente el círculo de confianza, permitiendo que los emprendedores adquieran mayor seguridad y fluidez al momento de exponer sus propuestas. De este modo, se busca superar obstáculos frecuentes en las etapas iniciales, como la falta de experiencia en la comunicación de ideas o la inseguridad al defender un proyecto aún incipiente.

Otro de los aportes relevantes del proceso de incubación radica en la apertura del círculo de contactos de los emprendedores, facilitando el acceso a actores con experiencia. Asimismo, se incorporaron espacios informales de socialización, como encuentros posteriores a las rondas de feedback que, aunque en apariencia triviales, generaron dinámicas de intercambio fundamentales. Estos espacios permitieron que los emprendedores no se limitaran a trabajar de manera aislada en sus proyectos, sino que construyeran lazos de cooperación, compartieran contactos y recursos, e incluso desarrollaran colaboraciones concretas, como el aporte de soluciones tecnológicas entre proyectos. De este modo, la incubadora no solo opera como un ámbito de formación técnica y validación de ideas, sino también



como un entorno relacional que potencia la creación de redes y la cooperación entre pares.

Aparte de la mentoría con profesionales de la UNL, se está planificando una instancia de mentoría con empresarios locales a fin de que puedan tener el asesoramiento de quienes están en el día a día del manejo de una empresa.

En relación con la estructura de funcionamiento de IDEAR, el acuerdo suscrito entre la Municipalidad de Esperanza y la Universidad Nacional del Litoral (UNL) establece de manera precisa las responsabilidades de cada parte. El municipio asume los costos de mantenimiento y funcionamiento del edificio, mientras que los emprendedores radicados en la incubadora abonan un canon de uso por las instalaciones. Por su parte, la UNL contribuye con los recursos humanos destinados a las instancias de capacitación y a la mentoría de los proyectos. En lo que respecta a la gestión cotidiana, ambas instituciones disponen de un coordinador asignado de manera exclusiva al seguimiento y administración de IDEAR.

En paralelo al desarrollo y la consolidación de IDEAR, el municipio de Esperanza cuenta con un proyecto de Polo Tecnológico, en un espacio contiguo al edificio de la incubadora.

En cuanto a los desafíos actuales, manifestaron la necesidad de trabajar sobre el perfil y el grado de innovación de los proyectos que se presentan; generar una imagen y un posicionamiento en la región y validar este proceso con actores claves y empresarios reconocidos. Al mismo tiempo consideran necesario establecer un proceso de registro y monitoreo que permita estudiar los procesos de las empresas egresadas para poder realizar una medición del resultado y el impacto del proceso.

En este sentido, es dable afirmar que gran parte de los procesos de generación de nuevos emprendimientos y emprendedores depende de la capacidad de poner en juego el capital social distribuido en el ecosistema, por lo cual es necesario contar con una estrategia de convocatoria a los diferentes actores e instituciones así como de validación y feedback del proceso.



## **Agencia Pampeana de Ciencia, Tecnología e Innovación Abierta<sup>15</sup>**

La Agencia Pampeana de Ciencia, Tecnología e Innovación Abierta (Agencia CITIA) es un organismo creado por el Decreto N° 3374 para promover la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la generación de conocimiento y la innovación abierta en la provincia de La Pampa, con carácter de persona jurídica. Mantiene relación directa con el Ministerio de Producción y su consejo de administración está compuesto por representantes de la Secretaría de Trabajo y Promoción, el Ministerio de Conectividad y Modernización, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Producción.

Cuenta también con un Consejo Asesor conformado por la Universidad Nacional de La Pampa, la Unión Industrial de La Pampa, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), la Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y la Confederación General del Trabajo.

Tiene por finalidad gestionar instrumentos de promoción, fomento y financiamiento para el desarrollo integral de las tecnologías, la innovación y las ciencias consolidando el Sistema Provincial de Ciencia, Tecnología e Innovación, entendiéndose por tal al conjunto de instituciones, organizaciones, actores públicos y privados quienes a partir de su interacción y de la articulación de capacidades realizan procesos, productos y prácticas de generación de conocimiento, vinculación, de transferencia e innovación en el territorio.

Dentro de sus competencias se encuentra la administración del Polo Científico Tecnológico de La Pampa, espacio en el cual se desarrollan los procesos de incubación de empresas. Desde esta función, promueve la creación y el fortalecimiento de emprendimientos e instituciones de base científico-tecnológica, al tiempo que articula la oferta y la demanda con el propósito de incrementar la productividad, la competitividad, la equidad y la sostenibilidad de las diferentes tramas de valor productivas de la provincia.

El proyecto contempla la construcción de 3 Naves, sin embargo hasta el momento ha sido desarrollada solamente la Nave 1. En ella se localiza el Centro de Incubación, espacio destinado para la incubación de proyectos de micro, pequeñas

---

<sup>15</sup> Este apartado cuenta con información brindada por el Ing. Fernando Stachiotti, Director en Agencia Pampeana de Ciencias, Tecnologías e Innovación Abierta.



y medianas empresas de base tecnológica de la Economía del Conocimiento. Incluye áreas comunes y toda la infraestructura para el desarrollo de las incubadas.

Se proyecta la construcción de una Nave 2: Centro Interinstitucional de Bioeconomía Basada en el Conocimiento, conformado por 4 laboratorios: Laboratorio de Innovación en Calidad de Alimentos (LICA); Laboratorio de Internet de las Cosas, Automatización y Robótica (LIAR); Laboratorio de Innovación de Gestión para la Optimización de Procesos en la Industria (LIGI); Laboratorio de Innovación en Normatización Económica, Jurídica y Prospectiva (LINEP).

Así como la construcción de una Nave 3: Centro de formación, aceleración y vinculación que acompañará el proceso de formación emprendedora, aceleración de micro, pequeñas y medianas empresas de base tecnológica y capacitación de tecnologías de industria del conocimiento, propiciando la radicación de las mismas.

Los emprendedores que forman parte del proceso de incubación de CITIA cuentan con un edificio con oficinas, laboratorios, y sala de reuniones. A la vez, a todos los proyectos seleccionados para ser incubados se le ofrece consultorías y asistencia técnica a través de una red de especialistas que acompañan a los emprendedores en cada etapa del proyecto, información sobre las herramientas de financiamiento públicas y privadas disponibles, capacitación en habilidades y capacidades empresariales, vinculación a través de la red de contactos y de instituciones y estrategias de difusión y comunicación del proyecto.

En este marco, la incubadora orienta sus acciones a proyectos de micro, pequeñas y medianas empresas de base tecnológica, así como a otras iniciativas vinculadas con la economía del conocimiento, promoviendo su aceleración, transferencia y vinculación en diferentes escalas. Entre sus principales líneas de trabajo se encuentra el diseño y la gestión de instancias de formación, capacitación y desarrollo, con el objetivo de mejorar la calificación del mercado laboral provincial, favorecer el arraigo y generar condiciones de mayor equidad. Asimismo, impulsa la incorporación de nuevas tecnologías en servicios, productos y procesos productivos, a partir del fomento de la investigación aplicada y la articulación entre el conocimiento y la producción.

De manera complementaria, desarrolla junto a otras áreas del gobierno provincial estrategias de internacionalización para empresas basadas en el conocimiento, con el fin de potenciar el desarrollo empresarial pampeano. Finalmente, se destaca su rol como articulador entre actores estatales, académicos y del sector privado, promoviendo sinergias y acuerdos que permitan identificar,



implementar y gestionar proyectos alineados con los lineamientos estratégicos de la provincia.

CITIA realiza una convocatoria para la presentación de proyectos dos veces al año los cuales son evaluados previo a la incorporación al proceso de incubación. Los proyectos deben estar enmarcados dentro de la Industria del Conocimiento, en estado de "ideación y/o puesta en marcha (ideas de negocios sin facturación o hasta 1 año de registrada la primera factura al momento del llamado de la convocatoria) o proyectos enmarcados dentro de la Industria del Conocimiento en estado de "crecimiento" (proyectos en marcha hasta 5 (cinco) años de registrada la primera factura al momento del llamado de la convocatoria).

Está dirigido puntualmente a todos aquellos proyectos cuyas actividades se encuentran vinculadas a la economía del conocimiento, ya sea biotecnología, nanotecnología, industria 4.0, entre otras.

Aquellos proyectos seleccionados podrán acceder a: un contrato de Pre-Incubación por 1 año (para la categoría "ideación y/o puesta en marcha" o "crecimiento") o un contrato de incubación Virtual o Presencial (sujeto a disponibilidad de espacios). Solo en el caso de incubación presencial se contará con un espacio para la radicación del proyecto en las instalaciones del Polo Científico Tecnológico de La Pampa.

Los emprendedores incubados cuentan con acompañamiento en aspectos metodológicos y operativos del proyecto durante la duración del contrato (consultorías, asesoramiento para el financiamiento, capacitaciones, redes de contactos y difusión). Para ello CITIA cuenta con un equipo de profesionales especialistas en impuestos, propiedad intelectual, branding y modelo de negocios.

Cuentan con 1 año de pre-incubación y hasta 2 años de incubación. Cabe señalar que estos plazos se han extendido en algunos casos. Tal como se mencionó el proceso puede ser virtual o presencial, para aquellos emprendedores que se encuentren radicados en el Polo. Las empresas radicadas en el Polo para su incubación firman un contrato con la provincia por lo cual deben abonar un canon con posterioridad al egreso.

Dentro de los servicios con los que cuenta cada emprendedor o grupo de emprendedores se destaca el mentoreo. Una de las particularidades de la estructura de esta agencia es que los mentores son contratados de manera externa, priorizando el conocimiento y el talento de acuerdo a la actividad productiva del emprendimiento. Este esquema da la posibilidad de elegir el mejor mentor de



acuerdo al proyecto, aportando aparte del conocimiento específico, el capital social del sector.

Por su parte, la agencia cuenta de manera permanente con un área de comunicación, un área legal, un área contable y un equipo que se ocupa de acompañar el proceso en su conjunto.

En paralelo, y como parte de una iniciativa para generar pertenencia en la comunidad el Polo creó una red de empresas e instituciones vinculadas que aportan conocimiento y sinergia basada en el conocimiento colectivo y la innovación abierta. No necesariamente tienen que estar vinculados al sector de la economía del conocimiento. Cuentan con diferentes tipos de suscriptores y en función de esto es el valor que abonan por la membresía. Estas empresas acceden a determinados servicios como capacitaciones, rondas de negocios, etc. Actualmente se lanzó un programa que se llama Vincular Polos en Red que lo que busca es que las empresas que participan de la red puedan contactarse con otras empresas que se encuentran por fuera a través de rondas de negocios virtuales.

Esta red, a su vez, es un elemento fundamental para el acompañamiento de las empresas incubadas y en proceso de incubación, dado que a través de distintas iniciativas se busca la sinergia que aquellas empresas consolidadas acompañen con su conocimiento a quienes están emprendiendo.

Al mismo tiempo, en lo que respecta a las necesidades de financiamiento, uno de los elementos fundamentales en el crecimiento de los emprendimientos, la provincia cuenta con líneas de financiamiento específicas, a través del Consejo Federal de Inversiones y del Banco de la Provincia de La Pampa. También cuenta con el FoGaPam (Fondo de Garantías Pampeanas) que acompaña a aquellas empresas que necesitan endeudarse para crecer y no cuentan con garantías.

En cuanto a la instancia de internacionalización y comercialización, desde el Polo se trabaja con la Agencia I- Comex, conformada por el sector privado, el sector público provincial y el Banco de La Pampa<sup>16</sup>.

Al mismo tiempo, CITIA desarrolla otras acciones que no se encuentran directamente asociadas a la incubación, pero que buscan generar un ecosistema que favorezca la innovación. Por ejemplo, a través de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Pampa, se han dictado cursos cortos de tecnologías (programación básica) en función de las necesidades manifiestas de las empresas

---

<sup>16</sup> Página web I-Comex: <https://icomexlapampa.org/es/quienes-somos>



locales. También realizaron un proceso con Alkemy, Programa de Aceleración Tech: impulso al talento y la economía del conocimiento, con el objetivo de que personas con conocimientos básicos de tecnología puedan potenciar su carrera e insertarse en el mundo laboral. Buscando de esta forma mejorar las competencias para el ingreso al mercado laboral. Por otro lado, con el acompañamiento del INTI se realizaron diagnósticos para empresas en industria 4.0.

Estrictamente en lo que supone la vinculación con el ecosistema de innovación pampeano, se identifica la necesidad de fortalecer el lazo con otras instituciones. Una de las limitaciones señaladas es la vinculada a la interacción de la Agencia con la Universidad, considerando que el rol de la UNLPam en la provincia y en General Pico particularmente es relevante en cuanto al desarrollo de la ciencia y el conocimiento. La misma no cuenta con un rol específico en el proceso, y no se ha dado un spin off universitario a pesar de que hay casos de empresas incubadas que surgen de ese ámbito. Al mismo tiempo se observa la necesidad de darle un rol más protagónico al sector privado.

Sin embargo, de manera incipiente, la agencia empieza a consolidarse como un espacio de referencia y encuentro. Se ha convertido en un lugar solicitado para la realización de eventos y actividades, como la gran exposición tecnológica organizada el año pasado con apoyo del CFI, lo que refuerza su papel como punto de convergencia para distintos actores locales y provinciales. Aunque todavía en construcción, se percibe un camino de consolidación hacia una identidad clara como espacio articulador.

En este proceso, la ciudad de General Pico ofrece condiciones particulares que la distinguen de Santa Rosa, los dos grandes conglomerados poblacionales de La Pampa. General Pico cuenta con un mercado ADN industrial, en torno a la Zona Franca, el Parque Industrial, la Facultad de Ingeniería, el INTI, INTA, el Centro de Educación Tecnológica y ahora el Polo. Esta trama institucional y productiva brinda un potencial enorme para generar sinergias y fortalecer la radicación de empresas, lo que se proyecta como un motor clave para el desarrollo en los próximos años.



## **Incubatec - Parque Industrial de Bahía Blanca**<sup>17</sup>

IncubaTec es la Incubadora de Empresas de base tecnológica, conformada por la Facultad Regional Bahía Blanca de la Universidad Tecnológica Nacional, el Municipio de Bahía Blanca y la Asociación de Propietarios del Parque Industrial de Bahía Blanca. Es el último eslabón de la Plataforma Tecnológica (PLATEC), la cual está también integrada por el Centro de Capacitación y Certificación de Competencias Profesionales (C4P) y de la Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico (UDITEC).

PLATEC es producto de la vinculación de diferentes actores del ecosistema: universidad, empresas y gobierno municipal en pos de promover el desarrollo y la innovación en la ciudad de Bahía Blanca y su región de influencia. PLATEC está desarrollada conjuntamente entre la Facultad Regional Bahía Blanca de la UTN, el Consorcio del Parque Industrial de la ciudad<sup>18</sup> y el Municipio.

Cabe señalar que si bien el estudio se centra en el desarrollo de INCUBATEC, la experiencia de Bahía Blanca se destaca por las condiciones previas del ecosistema para encarar un proyecto de estas características, a estos fines es incorporado a este estudio, buscando analizar en qué medida estas estructuras pueden ser replicadas en otros territorios.

Bahía Blanca se destaca principalmente por tener un puerto de aguas profundas, del cual sale gran parte de las exportaciones de nuestro país y uno de los polos petroquímicos más grandes de Sudamérica. En este marco, surge la iniciativa de conformar un parque industrial con la necesidad de complementar con este entorno a través de la diversificación productiva y del desarrollo de empresas de servicios industriales que puedan aportar a este ecosistema. Particularmente el Polo, cuenta con grandes empresas que aportan recursos para llevar adelante iniciativas vinculadas a la innovación y a la mejora de las competencias de los Bahienses.

---

<sup>17</sup> Este apartado incorpora datos de las entrevistas con Mauro Etcheverry, Subsecretario de Vinculación Tecnológica y Danna Gallego, Coordinadora de UDITEC, ambos de la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Bahía Blanca y Miguel Killovinch, Gerente del Parque Industrial Bahía Blanca.

<sup>18</sup> El Parque Industrial de Bahía Blanca, creado en 1973 en el marco de una política activa de promoción industrial, ha atravesado diversos procesos a lo largo de su historia. En los últimos años, gracias al impulso de los propios industriales, se ha consolidado como una institución clave para el desarrollo de la estructura productiva regional y como un referente en el ámbito del desarrollo industrial a nivel nacional.



PLATEC, aglutina una serie de iniciativas producto del acuerdo entre el Parque Industrial de Bahía Blanca (PIBB) y la Universidad Tecnológica Nacimiento - Facultad Regional de Bahía Blanca (UTN-RBB). Instrumentado mediante un convenio entre estos actores y el Municipio de Bahía Blanca. PLATEC concentra sus actividades en las siguientes iniciativas (Ercolini y otros, 2014). :

1. El Centro de Capacitación y Certificación de Competencias Profesionales (creado en el 2013): que trabaja sobre el desarrollo de Programas de Capacitación, principalmente a través la colaboración de DOW Argentina, sumándose progresivamente Profertil, Viterra y Solvay-Indupa, mientras que en los de certificación contribuyen la Asociación Industrial de Industrias Químicas (AIQBB) y el Sindicato del sector.
2. Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico (UDITEC). En ella se genera innovación para el sector productivo, constituyendo de hecho un departamento de desarrollo común para las PyMES de la región. Operadas por alumnos de ingeniería, estas máquinas permiten trabajar en la totalidad de las fases de un proceso productivo: diseño y desarrollo de productos, mecánica computacional, matricería y producción a muy bajo costo para las empresas pequeñas, innovadoras y emprendedores. Actualmente realizan diferentes proyectos a demanda de empresas principalmente, que permiten trabajar sobre procesos de innovación a partir de diferentes problemáticas y constituye un ejercicio pre-profesional para los estudiantes quienes están acompañados por docentes.
3. Laboratorio de ensayos, automatización y control (LABTEC) con el cual los laboratorios de las carreras de ingeniería se complementarán con las actividades de las anteriores iniciativas.
4. Incubadora de Empresas (INCUBATEC), en la que se dará soporte a emprendedores tecnológicos cuyos proyectos sean de contenido innovador, principalmente proyectos finales de alumnos y graduados de la Facultad.

Específicamente en lo refiere a INCUBATEC (creada este año), el equipo trabaja a partir de convocatorias para la selección de proyectos que puedan acceder a los servicios que ofrece la incubadora: un espacio físico, capacitaciones, consultorías, tutorías, mentorías, y asistencia para obtener financiamiento.

Se busca generar ideas generen un producto final tangible, a partir de un proceso productivo y a aquellos que provengan del ecosistema emprendedor de Bahía Blanca y que tengan por objeto dar soluciones comprometidas con el desarrollo integral y la mejora de la comunidad.



Principalmente se brinda asesoramiento y capacitación para la elaboración de un Plan de Negocios y asesoramiento para acceder a fuentes de financiamiento. Se busca innovación de productos, procesos o servicios.

A partir del análisis de esta experiencia, podemos destacar que este proceso se destaca por dos particularidades, la sinergia entre diferentes actores del entorno y el compromiso de la academia en desarrollar iniciativas aplicadas, enmarcadas en el compromiso de la Universidad Tecnológica Nacional en estas iniciativas.

Un punto a destacar es que, estos procesos no son ajenos a los vaivenes económicos y a las políticas productivas, por tanto hay que comprender que son procesos de largo plazo, en los cuales es fundamental poder planificar su desarrollo, pero no forzar un crecimiento acelerado. La densidad de estos ecosistemas tiene que ver mucho más con las características intangibles de los actores que con la necesidad de recursos de infraestructura.

El Parque Industrial merece un análisis pormenorizado en función del rol que ha desempeñado en dar origen y potenciar este entorno. En los últimos años se ha dado un proceso de profesionalización de su gestión<sup>19</sup>, y un arduo trabajo sobre el concepto de “futuro” que se realiza con cada uno de los empresarios. Si bien cuenta con una Comisión que gestiona el parque en términos administrativos, la experiencia les ha demostrado que la generación de subcomisiones para temáticas específicas es clave para el éxito de ciertas iniciativas<sup>20</sup>.

En relación a los recursos humanos, cuenta con 5 personas que se ocupan de las cuestiones administrativas y contables así como de impulsar estos procesos virtuosos. Por su parte INCUBATEC, se sostiene a partir de los profesionales que forman parte de PLATEC. Se realizó la primera convocatoria en 2024 (evaluada en 2025), de 11 proyectos presentados se seleccionaron dos emprendimientos para ingresar a la incubadora. Estos emprendimientos acceden a un espacio físico en donde radicarse, así como acceder a servicios, capacitaciones, tutorías y mentorías para poder transformar al emprendimiento en una empresa.

---

<sup>19</sup> Actualmente funciona como una Asociación Civil Sin Fines de Lucro.

<sup>20</sup> Por ejemplo, muestra de esta sinergia, es que actualmente cuentan con problemas de tránsito, para lo cual solicitaron a la Facultad la realización de un estudio específico, el cual es analizado a fin de tomar medidas por una subcomisión creada al efecto y que cuenta con la participación de empresas que se veían particularmente afectadas por esta problemática.



## Otras experiencias relevantes

### ***Incubadora FIDE (Fundación para la Incubadora de Empresas)***

La Fundación para la Incubadora de Empresas (FIDE) surgió como una iniciativa del Municipio de Córdoba, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Tecnológica Nacional - Regional Córdoba en el año 1997.

Desde su fundación, FIDE se distingue por su naturaleza de gestión tripartita y colaborativa. El Consejo de Administración está compuesto por representantes de cada institución fundadora, la Municipalidad de Córdoba, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Tecnológica Regional Córdoba, su misión inicial fue detectar, acompañar y potenciar a equipos emprendedores, sentando las bases del fomento al emprendimiento en el país, apoyando la transformación de ideas innovadoras en empresas consolidadas.

Actualmente, se encuentra en un proceso de reestructuración de su objetivo y actividades. Asumiendo el rol de consolidarse como una entidad que ya no se centra en la incubación directa de proyectos individuales, sino que emerge como socio estratégico de otras organizaciones que se dedican a fomentar el desarrollo emprendedor tales como entidades gubernamentales, empresas centros científicos y tecnológicos y fundaciones. En esta línea ofrece servicios especializados de asesoramiento y consultoría pero de segundo grado, es decir, a otras organizaciones que mantienen relación directa con emprendedores.

Si bien ha gestionado diversos programas de asistencia y asesoramiento e incluso la radicación de proyectos en espacios físicos, actualmente solo lleva adelante el *Programa de Incubación Virtual (PIV)*, el cual le permitió ampliar su alcance geográfico mediante recursos virtuales y mentorías en línea. Tiene una duración de 15 semanas y combina módulos de formación asincrónica con instancias de mentoría grupal e individual.

Actualmente cuentan con los siguientes servicios:

- Asesoramiento y consultoría en innovación tecnológica y emprendedurismo: acompañamos a organizaciones, instituciones y empresas en la definición y ejecución de sus estrategias de innovación
- Capacitación en innovación tecnológica y emprendedurismo: a través de diferentes espacios de formación a medida que buscan desarrollar las competencias necesarias para impulsar la innovación.



- Mentorías: a cargo de expertos y expertas en diversas áreas para dar acompañamiento personalizado a los equipos de trabajo.
- Programa de Incubación Virtual (PIV): para facilitar la conexión entre los diferentes actores del ecosistema emprendedor y acceder a una amplia oferta de recursos y herramientas.

### ***Incubadora Identidad Emprendedora (ID+e)- Río Cuarto, Córdoba***

La Incubadora Identidad Emprendedora es un programa que forma parte de las políticas públicas que lleva adelante la Secretaría de Desarrollo Económico, Comercial e Industrial de Río Cuarto. Actúa dentro del ecosistema local, vinculándose principalmente con la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC), con el gobierno de la provincia de Córdoba y con el sector empresario, el Polo Científico Tecnológico Río Cuarto y otras instituciones clave como la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTA), Sociedad Rural, Centro Empresario, Comercial, Industrial y de Servicios de Río Cuarto (CECIS), que en su conjunto forman el **cluster AgTech** (Agro- Tecnología) creado en 2024.

Su gestión se estructura por cohortes de startups, ofreciendo acompañamiento integral (pre-incubación, incubación y post-incubación) y articulándose con programas provinciales, principalmente IncubaCor (provincia de Córdoba) para generar sinergias. Puntualiza sus actividades en el fortalecimiento de emprendimientos pertenecientes a los sectores tecnológicos aplicados a la ganadería, la agricultura y la horticultura (AgTech).

A nivel internacional, la incubadora ha participado en el programa GEIAL, facilitando el intercambio metodológico y la evaluación comparada con otras ciudades latinoamericanas, y mantiene lazos con hubs AgTech internacionales (como Rosario y Kansas). La evaluación mediante el ICEC-Prodem ha permitido monitorear las capacidades del ecosistema, destacando una buena voluntad de cooperación, aunque con necesidad de fortalecer la agenda compartida y la institucionalización de la gobernanza.

En términos de alcance sectorial, sus acciones se dirigen al sector AgTech (agroalimentario, bioenergético, TIC, biotecnología), impulsando soluciones tecnológicas para la agroindustria. En consonancia con la visión estratégica de la ciudad: constituirse en la capital AgTech.



En lo que respecta a infraestructura, utiliza espacios físicos municipales (oficinas compartidas, salas de reuniones, coworking y acceso a internet). Complementariamente, se articula con la UNRC para acceder a laboratorios y talleres (agropecuarios, ingeniería, biotecnología). La infraestructura opera bajo un modelo distribuido en varios actores, aprovechando recursos existentes a través de convenios. La ciudad también cuenta con un Parque Industrial y Tecnológico para el escalamiento de empresas.

La incubadora ofrece programas estructurados por cohortes (pre-incubación, incubación y post-incubación). Sus servicios principales incluyen: formación en gestión de emprendimientos, validación de modelos de negocio y finanzas; talleres de habilidades blandas; mentorías personalizadas con referentes agtech; y asistencia legal, contable y en propiedad intelectual a través de convenios con instituciones (UNRC, ecosistema provincial). También provee servicios técnicos y de prototipado mediante su red institucional y realiza actividades de sensibilización y networking abiertas a la comunidad.

El equipo de la incubadora se compone de personal de la Municipalidad de Río Cuarto, profesionales y docentes de la UNRC (como mentores y capacitadores), y aliados sectoriales y empresarios locales que colaboran en mentorías. Este modelo mixto (público, académico, privado) e informal permite un acompañamiento enriquecido y flexible sin requerir una gran estructura interna permanente.

Dentro de sus servicios brinda asesoramiento (formulación y presentación de proyectos) para el acceso a financiamiento público (ANRs, programas provinciales y nacionales), así como con fondos de inversión (como Pampa Start), inversionistas ángeles y aceleradoras, destacando su éxito en atraer capital de riesgo a nivel municipal.

En lo que respecta a los servicios para favorecer la comercialización, promueve la inserción a través de rondas de negocios, vinculación con empresas tractoras y desarrollo de estrategias de marketing e internacionalización, principalmente junto a ProCórdoba.

Los emprendedores con los que trabaja la incubadora son mayoritariamente jóvenes adultos (25-40 años), con predominio masculino pero creciente participación femenina, y un fuerte arraigo territorial. Poseen un alto nivel educativo, siendo muchos profesionales o estudiantes avanzados de la UNRC (ingeniería, agronomía, biotecnología), e incluyendo perfiles con posgrados o provenientes de escuelas técnicas. La experiencia previa es mixta, abarcando desde emprendedores



primerizos hasta profesionales técnicos o investigadores que buscan transformar tecnologías en negocios (Calvo y otros, 2024) . Sus motivaciones principales son resolver problemas agroindustriales, generar impacto territorial, aplicar conocimiento técnico y escalar sus ideas, con un fuerte componente de misión e innovación. La mayoría de los emprendimientos se encuentran en etapas tempranas y tienden a formalizarse (SAS, SRL) durante o después del proceso de incubación, especialmente al acceder a financiamiento.

Río Cuarto posee un ecosistema de innovación robusto y diversificado, con alta densidad de instituciones (universidades, centros de I+D, agencias, cámaras), fuerte presencia agroindustrial, biotecnológica, TIC y energías renovables, y una emergente cultura emprendedora.

La incubadora AgTech se integra activamente en una red de colaboración público-privada-académica, siendo la Municipalidad el impulsor principal, la UNRC un aliado central que aporta capital humano e infraestructura (destacándose en patentes y EBCTs), y contando con el apoyo de la Agencia Córdoba Innovar y Emprender, FADA, INTA, y el Cluster AgTech local. Finalmente, la participación en la red GEIAL y la vinculación con fondos de inversión y plataformas de innovación abierta, facilitan el acceso a redes y el escalamiento.

Opera principalmente con financiamiento público municipal, lo que le permite ofrecer servicios gratuitos a los emprendedores. Si bien no se autofinancia directamente con ingresos de quienes participan, su estrategia de sostenibilidad se centra en facilitar que los propios emprendimientos accedan a financiamiento (público, privado, inversores), fortaleciendo así el ecosistema. Su funcionamiento se apoya en una fuerte red de alianzas con instituciones públicas (provinciales, nacionales), universidades y el sector privado, compartiendo recursos y conocimientos. El desafío a futuro es diversificar las fuentes de ingresos para una sostenibilidad a largo plazo.

### ***Parque Empresarial Austral (Pilar)***

El Parque Empresarial Austral se encuentra ubicado en el Campus de la Universidad Austral, en Pilar, provincia de Buenos Aires. Fue creado en el año 2004, siendo una iniciativa de la Universidad Austral junto al IAE Business School. Opera con un esquema de negocios impulsado por la Universidad, destacando la influencia académica. Sus decisiones estratégicas se enmarcan en la visión de la Universidad de facilitar encuentros y sinergias entre el mundo corporativo y académico.



Surgen inicialmente como un parque destinado a la incubación de proyectos y luego amplía sus servicios no sólo a proyectos incubados allí, sino a otras empresas que desean radicarse en el parque y contar con asistencia y asesoramiento. Su funcionamiento implica una coordinación entre el ámbito universitario (incluyendo el IAE Business School y el Hospital Austral) y los actores empresariales e inversores, cabe señalar que su ampliación incluyó el desarrollo del Real Estate para que inversores privados financien su expansión.

En lo que respecta a los sectores priorizados se encuentra la Agrifoodtech y la Biotecnología, priorizando proyectos de base tecnológica e innovadora. Sin embargo cuenta con proyectos de los siguientes sectores: tecnología, agro, química, consultoría, alimentos, salud, arquitectura, construcción e ingeniería.

Se articula con inversores a través de un club de inversores ángeles y promueve la colaboración entre el mundo corporativo y académico. Sus programas específicos, como el "Premio Emprendedor Austral" y la "Diplomatura en Innovación", son ejemplos de su capacidad para generar sinergias y fomentar el desarrollo de la comunidad innovadora.

En cuanto a la infraestructura ofrece espacios físicos flexibles, con oficinas, áreas de coworking y salas de reuniones. También cuenta con laboratorios especializados diseñados para empresas de biotecnología. Al mismo tiempo disponen de naves industriales destinadas a la radicación de empresas, las cuales no necesariamente han transitado un proceso de incubación.

En lo que refiere específicamente a la propuesta de incubación, ofrece programas destinados a la validación de hipótesis de negocio y el desarrollo de productos mínimos viables (MVP). Esto se complementa con formación académica en innovación y economía circular y todo el menú de propuestas del IAE. También realizan actividades de networking con las empresas que se encuentran radicadas en el PEA.

En lo que respecta al equipo de administración, cuenta con un equipo de management profesional que se encarga del acompañamiento a empresas y de la operatoria del parque. Cuentan con servicio de búsqueda de talentos, vinculación con inversores (250 inversores que aportan capital), y con una amplia red de negocios.

En cuanto a la formación académica, el equipo se nutre de los recursos humanos de la Universidad Austral, incluyendo académicos, profesionales del IAE



Business School y expertos del Hospital Austral. Esta estructura le permite contar con un pool diverso de conocimientos en gestión, ciencia, tecnología y salud.

En cuanto a estrategias de comercialización, aunque no se detalla en su oferta servicios directos de marketing o ventas, el rol del Parque Austral como "ecosistema de negocios" y su fomento de los encuentros entre el ámbito corporativo y académico, sugieren una estrategia basada en la vinculación y el networking para la inserción de los proyectos en el mercado. En lo que respecta al tipo de emprendimiento se destaca principalmente por el acompañamiento a emprendimientos de base científico tecnológica.

El Parque Austral, promovido por la Universidad Austral, se configura como un ecosistema de negocios que vincula el ámbito académico con el corporativo, asegurando un marco de institucionalidad que respalda su funcionamiento y proyección. En coherencia con la visión de la Universidad, orienta sus decisiones estratégicas a la generación de sinergias entre ambos sectores, promoviendo espacios de encuentro y colaboración. A mediano y largo plazo, su estrategia busca consolidarlo como un hub de innovación en AgriFoodtech y Biotecnología, articulando ciencia, tecnología y empresa para potenciar el desarrollo de iniciativas de alto impacto.

### ***Programa Minerva Buenos Aires (La Plata)***

El Programa Minerva, impulsado por la Universidad Nacional de La Plata se enfoca en apoyar el desarrollo emprendedor a la estructura institucional universitaria y su vínculo con el ecosistema. Acompaña a los emprendedores a través de actividades de capacitación y asistencia técnica. Minerva propicia la creación y el desarrollo de empresas de base tecnológica poniendo en valor el conocimiento científico generado en los laboratorios y en los centros universitarios. Forma parte de la estructura universitaria, depende la Prosecretaría de Vinculación Tecnológica en el marco de la Secretaría de vinculación e innovación tecnológica. Se enfoca en apoyar a aquellos que, aunque poseen conocimiento científico, necesitan acompañamiento en el desarrollo de negocios, buscando transformar investigaciones y desarrollos en empresas sustentables. Se especializan en favorecer el desarrollo de Empresas de Base Tecnológica (EBTs).

Forma parte de las redes de spin-off universitarias como Red SOU (Spin- Off- Universitarias), junto a otras universidades nacionales. El alcance de sus actividades es principalmente el de la comunidad universitaria.



Su líneas de intervención son:

- Incubadora de empresas: Impulsa al emprendedor desde el nacimiento de su idea hasta la concreción de su proyecto. La Universidad Nacional de la Plata, a través de Minerva, se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Incubadoras "Incubar" en calidad de Entidad Especializada de Apoyo Emprendedor.
- Centro Pyme: Vincula con las pequeñas y medianas empresas presentes en el ecosistema productivo. Con el foco puesto en el codesarrollo de soluciones, Minerva articula acciones entre las Unidades Académicas, Laboratorios, Institutos y Centros de Investigación con las necesidades y capacidades de las PyMEs.
- EBT: Fomenta las empresas en cuya promoción y creación participen miembros de la comunidad universitaria y cuyos productos y procesos requieran del uso de conocimientos y tecnologías. Minerva interactúa con los equipos de investigación y de extensión a fin de impulsar este tipo de empresas.

La infraestructura con la que cuenta es la disponible en la Universidad. La incubadora brinda "asistencia técnica integral" y "acompañamiento" a los potenciales emprendedores, apoyándolos en todo el proceso desde la ideación hasta la constitución de la empresa, facilitando el surgimiento de emprendimientos de base tecnológica y fomentar el desarrollo de EBTs. Además, organiza seminarios internacionales de innovación y emprendedurismo, contribuyendo a la formación y el intercambio de conocimientos.

El equipo de Minerva está compuesto por personal vinculado a la Universidad Nacional de La Plata, incluyendo a los equipos de investigación y extensión. Este enfoque permite que la incubadora aproveche el conocimiento técnico y científico interno de la universidad para guiar a los innovadores que buscan transformar sus ideas en negocios, proporcionando experiencia principalmente desde el ámbito académico.

Al mismo tiempo, forma parte de su agenda de trabajo el facilitar el acceso al financiamiento de sus emprendedores a través del asesoramiento a diferentes convocatorias, particularmente públicas.

Cabe señalar que, como todo programa universitario público, tiene una alta dependencia de financiamiento del sector público para ser sostenible. Sin embargo, independientemente del contexto, Minerva sigue concentrando la dinámica



universitaria vinculada a la generación de nuevas empresas y emprendimientos tecnológicos.

### ***Incubadora UNCuyo (Mendoza)***

La Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo, se encuentra ubicada en el predio universitario ubicado en San Martín, Mendoza. Es gestionada por el área de vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo y forma parte del área de desarrollo emprendedor.

Se encuentra en funcionamiento desde el 2005, siendo una institución tradicional en cuanto a su funcionamiento: se convoca a los emprendedores a través de convocatorias anuales, para luego de un proceso de evaluación, seleccionar aquellos emprendedores que serán acompañados por la Universidad en pos de la creación de Empresas de Base Tecnológica e Innovadoras. Brinda soporte técnico, tutorías personalizadas y planes de capacitación ajustados a las necesidades de cada etapa, incluyendo formación en gestión, plan de negocios, marketing, comunicación, y aspectos legales/contables.

Aparte de las actividades propias de la incubadora ha desarrollado una red de mentores y asociados expertos UNCUYO, integrada por empresarios, directivos y profesionales con amplia experiencia y reconocida trayectoria vinculada a la creación y consolidación de empresas, quienes brindan de manera desinteresada su apoyo y conocimientos a los emprendedores que desarrollan su proceso de incubación de empresas en la UNCuyo.

La red de mentores se orienta a lograr ciclos rápidos de aprendizaje a través de diversas metodologías como los mano a mano con mentores, rol play de inversión, mentorías individuales y grupales, basados en tres pilares sustanciales: inspiración, generando un estímulo para la motivación del emprendedor; acompañamiento, construyendo una relación personalizada donde el mentor acompaña al emprendedor en la etapa inicial de su proyecto empresarial; y transferencia del saber, transmitiendo al emprendedor las experiencias y el conocimiento acumulado en su camino empresarial.

Si bien apunta a un perfil amplio de emprendedores con ideas innovadoras, también tiene programas específicos para jóvenes (Emprende U) y para el desarrollo de proyectos en áreas como Web3 (blockchain) y comunicación digital.



Actualmente se encuentra abierta la convocatoria para sus 3 iniciativas<sup>21</sup>:

- Pre incubación: para equipos de 2 o más personas que cuentan con una idea proyecto. El objetivo es desarrollar el modelo de negocios y el MVP. Los proyectos deben tener como eje vertical a: transición energética, agro, salud, alimentación, industrias creativas e industria del software y sistemas informativos.
- Incubación: El objetivo es profundizar los conocimientos sobre comercialización, gestión de equipos, búsqueda de clientes y financiamiento. Para ingresar en esta fase el equipo debe contar con un MVP, Canvas validado y plan de marketing inicial.
- Pre Aceleración: El objetivo es aprender sobre rondas de inversión, alianzas estratégicas, expansión internacional. Deberán ser empresas con al menos 1 año de conformación, modelo de negocio y MVP validados y ventas activas.

En relación con la infraestructura cuenta con espacios de trabajo compartido. La gestión es llevada adelante por un equipo de la Universidad, particularmente del área de Vinculación Tecnológica y se nutre de la red de mentores.

Cabe señalar que la UNCUIYO promueve y gestiona otras líneas estratégicas con la finalidad de promover el desarrollo emprendedor. Tal es el caso del Parque Científico Tecnológico de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria de San Rafael.

### ***Fundación INTECNOR -UTN Resistencia Chaco***

La Incubadora de Base Tecnológica INTECOR - UTN, fue creada en el 2003, a partir de la creación de la Fundación INTECOR-UTN, producto de un convenio de colaboración entre la UTN Resistencia, el gobierno de la provincia del Chaco, la Unión Industrial del Chaco, el INTI y el INTA. Se encuentra ubicada en Resistencia.

La incubadora está orientada principalmente a emprendimientos de Base Tecnológica, los proyectos deben estar basados en el uso de nuevas tecnologías, en la innovación en los productos, servicios y/o procesos, no impactar negativamente en el medio ambiente, ser socialmente responsables, ser

---

<sup>21</sup> Difusión realizada a través de redes sociales disponible en: <https://www.instagram.com/reel/DNQzhQzNijC/>



potencialmente rentables, tener factibilidad de sustitución de importaciones, tener niveles de inversión iniciales moderados, ser generadores de empleos de alta calificación (capacidad técnica del grupo emprendedor); los productos, servicios y/o procesos deben permitir maximizar la utilización de materias primas e insumos nacionales. El perfil de los emprendedores previsto por INTECNOR presupone un alto grado de conocimiento sobre los aspectos técnicos del proyecto a incubar, aptitud para el trabajo en equipo y compromiso con el desarrollo del proyecto.

Si bien ha sido ventanilla de diferentes organismos nacionales que ha permitido dar acompañamiento principalmente en el acceso al financiamiento estas herramientas se encuentran limitadas, tal es el caso de PAC Emprendedor. Actualmente cuenta con una oferta amplia de capacitación y acompañamiento. Ofrece asesoramiento en la búsqueda de financiamiento, asistencia técnica y vinculación tecnológica. Su equipo técnico está conformado por profesionales de la Universidad.

En general los emprendedores son jóvenes con alguna vinculación con la Universidad, sin embargo sus actividades son abiertas buscando potenciar el ecosistema local. Quienes forman parte de los procesos de asistencia de la Incubadora cuentan con la infraestructura de la Universidad y con oficinas propias para desarrollar sus actividades.

### ***Parque Tecnológico Misiones (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica INCUTEMI/INCUTEL)***

El Parque Tecnológico Misiones fue creado en 2004 como un ente regional que, contando con una red de alianzas institucionales, ofrece y promueve condiciones privilegiadas para la creación, instalación y desarrollo de empresas e instituciones de enseñanza e investigación, comprometidas con la innovación tecnológica y con responsabilidad social. La innovación tecnológica comprende desde el conocimiento científico y tecnológico hasta la fase de producción y comercialización exitosa de los productos creados.

Cuenta con un sistema de incubación de empresas, que es puesto en práctica a partir de dos incubadoras radicadas en la provincia, la INCUTEMI (Posadas) y la INCUTEL (El Dorado). INCUTEMI, se especializa en proyectos de base tecnológica vinculados a sectores como software, biotecnología, agroindustria, nanotecnología e inteligencia artificial. INCUTEL, por su parte, tiene un perfil orientado a la innovación en sectores forestales, ambientales y agrícolas.



Cuentan con un proceso de incubación que incluye una convocatoria y la presentación de ideas proyectos para luego realizar el siguiente proceso:

1. Pre-incubación: incluye el asesoramiento para la elaboración del Plan de Negocio de la idea empresarial y poder avanzar a la siguiente fase de Incubación.
2. Incubación: brinda infraestructura y servicios a fin de fortalecer el producto y la empresa, facilitando la búsqueda de fuentes de financiamiento, mercados, contactos nacionales e internacionales, etc.
3. Graduación: cuando la empresa ha alcanzado la madurez empresarial, está en condiciones de continuar por sí misma en el mercado y se desliga de la Incubadora.

Cuentan con una amplia red de instituciones que permiten realizar diferentes actividades: INTA, Municipalidad de El Dorado, Cámara de Comercio e Industria de Posadas, Instituto Nacional de la Yerba, Cámara de Empresas Constructoras y Afines, ITEC, entre otras.

### **Principales Hallazgos: Hacia un Estudio Comparativo**

El objetivo principal del estudio de experiencias de incubadoras de empresas es el de poder explorar y analizar las diferentes alternativas que existen al momento de idear una incubadora. En este sentido, si bien existe acuerdo sobre el objetivo, no así sobre la forma de organización, gobernanza, sector, infraestructura y servicios, procedimientos, sostenibilidad y entorno. A continuación, y a partir de la información relevante obtenida de las entrevistas realizadas así como de las fuentes secundarias revisadas realizaremos un breve análisis sobre estas dimensiones que serán el insumo para repensar la propuesta final para el Municipio.

Entendemos por **forma de organización y gobernanza** a los aspectos estructurales y normativos que configuran el funcionamiento de la incubadora como organización: su forma jurídica, los mecanismos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas y las dinámicas internas de gestión.

Al analizar las experiencias relevadas, se observa una diversidad de arreglos institucionales. En el caso del Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC), la incubadora se organiza bajo la figura de una sociedad con participación estatal mayoritaria, lo que le otorga personalidad jurídica propia y capacidad de gestión autónoma. En contraste, experiencias como IDEAR e INCUBATEC surgen de



convenios interinstitucionales que expresan la cooperación entre distintos actores —universidades, gobiernos locales, cámaras empresariales—, lo que implica esquemas de gobernanza más horizontales y basados en la concertación. Por su parte, CITIA funciona como una agencia estatal de alcance provincial, lo que refuerza su alineación con prioridades de política pública, mientras que FIDE se constituye como una fundación sin fines de lucro.

Si bien cada uno de estos modelos presenta diferencias en cuanto a su margen de acción, procesos de toma de decisiones y capacidad jurídica, todos comparten una característica central: reflejan el espíritu de proyectos colectivos que se estructuran en torno a la participación de múltiples actores. Sin embargo, el protagonismo de quien promueve la iniciativa y aporta sus recursos va a determinar en parte la forma que se elija.

Otra de las dimensiones relevantes en el análisis de incubadoras de empresas es el **alcance territorial y sectorial** en el que estas operan, así como la definición de su público objetivo. El estudio comparado de las experiencias relevadas permite observar que, en la mayoría de los casos, el alcance tiende a ser de carácter regional, lo cual se explica porque, aun cuando se enfocan en emprendimientos innovadores, suelen orientarse hacia la especialización en sectores productivos específicos.

Un ejemplo ilustrativo es la iniciativa de Río Cuarto, que se plantea explícitamente el objetivo de promover emprendimientos vinculados al desarrollo de un cluster AgTech, fortaleciendo de este modo la articulación entre innovación y las necesidades de la producción agropecuaria. De manera semejante, las incubadoras de Misiones y de Chaco orientan sus estrategias hacia la generación de innovación aplicada en los sectores productivos predominantes de sus territorios, reconociendo que la pertinencia sectorial constituye un factor clave para potenciar la competitividad regional.

En este marco, la definición del alcance territorial y sectorial no debe entenderse únicamente como una delimitación operativa, sino como un elemento estratégico que condiciona el tipo de redes que se construyen, las oportunidades de financiamiento a las que se accede y el grado de inserción de los emprendimientos en cadenas de valor locales y globales. Por ello, consideramos que explicitar y consensuar dicho alcance constituye un paso necesario para garantizar la efectividad y la sostenibilidad de este tipo de iniciativas.



Vinculada a la definición del alcance territorial y sectorial, resulta igualmente necesario precisar el **perfil de los emprendedores** a los que la incubadora orienta su acción. Este aspecto incluye considerar variables tales como el nivel educativo, las experiencias previas en procesos de emprendedurismo, la participación en actividades de investigación académica, así como otras características socio-profesionales que condicionan sus trayectorias. La delimitación de este perfil no sólo permite establecer con claridad los objetivos de la incubadora, sino también diseñar estrategias específicas de convocatoria y definir una oferta de servicios ajustada a las necesidades y potencialidades del público destinatario.

Un ejemplo particularmente ilustrativo en esta línea lo constituyen los programas de incubación universitarios, tales como el Programa Minerva, la Incubadora de la UNCuyo o el Parque Empresarial Austral, todos ellos enfocados en la promoción de emprendimientos surgidos en el ámbito académico y científico. De hecho, en la totalidad de los casos analizados se observa, en mayor o menor medida, una vinculación con el sistema universitario, ya sea a través de la participación institucional directa o de la pertenencia de los equipos de gestión.

En consecuencia, puede afirmarse que existe una tendencia estructural a priorizar a emprendedores con algún tipo de vínculo universitario, lo cual refleja tanto la centralidad de las universidades como espacios de generación de conocimiento e innovación, como también la búsqueda de legitimar los proyectos incubados mediante su asociación con un entorno académico-científico.

Tal como mencionamos inicialmente una incubadora de empresas es una organización o institución que provee infraestructura, servicios especializados, asistencia técnica, capacitación, acceso a redes de contacto estratégicas y vinculación con fuentes de financiamiento con el objetivo de fortalecer emprendedores. Por tanto, definir cuál es la oferta en términos de servicios e infraestructura es un elemento clave.

La infraestructura con la que cuenta una incubadora incluye el espacio físico en donde funciona, pudiendo contar con oficinas individuales o compartidas, box de trabajo, espacios de coworking, laboratorios, salas de reuniones, espacios de radicación, etc. Sin negar la importancia del desarrollo de la infraestructura, del estudio de los casos entendemos que no debería ser una limitación para el armado de la incubadora.

Son pocos los casos en los que las incubadoras nacen en espacios propios, en general, se alojan en espacios refuncionalizados (tal es el caso de IDEAR y de



CITIA) o utilizan infraestructura disponible de otras instituciones, esto particularmente visible en las incubadoras de corte universitario.

Al mismo tiempo, la posibilidad de desarrollar procesos de vinculación virtual, tal como los que viene llevando adelante FIDE con el PIV o IDEAR abre la oportunidad de desarrollar procesos virtuosos sin necesidad de contar con el incubado instalado en un espacio propio y a su vez permite ampliar el alcance territorial de las acciones.

Sin embargo, no sucede lo mismo en cuanto a los recursos humanos. Más allá de la posibilidad de brindar diferentes servicios, en todos los casos trabajados (IDEAR, PTLC, CITIA, INCUBATEC), quienes conducen la gestión son personas altamente calificadas y con un recorrido académico que les garantiza no solo el conocimiento técnico necesario, sino también la capacidad de articular con múltiples actores. En este sentido, puede afirmarse que la calidad y especialización de los equipos de gestión constituye un factor determinante del desempeño y el éxito de las incubadoras, en tanto condiciona directamente la eficacia de las actividades que desarrollan.

Entendemos por **servicios** a las acciones de acompañamiento técnico y formativo que brinda la incubadora. Esto puede incluir programas de formación en gestión empresarial, talleres de habilidades blandas, mentorías personalizadas, asesoramiento legal y contable, servicios de diseño, desarrollo tecnológico, propiedad intelectual, etc.

En relación con los servicios, observamos que en todos los casos existen diferentes modalidades de prestación. Una de las problemáticas comunes señaladas es la necesidad de fortalecer los procesos de pre-incubación, con el fin de que los emprendedores adquieran conceptos teóricos básicos que les permitan transitar con mayores herramientas las etapas posteriores. Por este motivo, se evidencia un refuerzo de las instancias de capacitación, particularmente cuando se trabaja con proyectos que no provienen del ámbito universitario.

Al mismo tiempo, cabe destacar que todas estas instituciones ofrecen servicios de formación para empresas y emprendedores más allá de quienes atraviesan procesos de preincubación e incubación. Esta apertura contribuye tanto a dar visibilidad a la institución como a consolidar su rol dentro del ecosistema emprendedor en su conjunto.

En cuanto a los servicios de mentoreo, asistencia técnica y acompañamiento, encontramos experiencias diversas. En las incubadoras universitarias, o aquellas



con fuerte vinculación con universidades (IDEAR, PTLC, INCUBATEC), el mentoreo es llevado adelante principalmente por docentes universitarios. En contraste, CITIA opta por contratar profesionales externos, lo que amplía las posibilidades de contar con especialistas en temáticas específicas de cada proyecto. Esta modalidad no solo aporta conocimiento especializado, sino también redes de contactos que potencian las oportunidades de los emprendedores.

En todos los casos, las incubadoras ofrecen asesoramiento contable, legal, de comunicación estratégica y en propiedad intelectual, servicios que suelen estar a cargo del equipo central de gestión. Esto requiere contemplar su financiamiento dentro de la planificación institucional.

Asimismo, como estrategia de acompañamiento, CITIA e IDEAR han impulsado mecanismos de vinculación entre empresarios y emprendedores, buscando capitalizar la experiencia de los primeros para enriquecer los procesos de incubación.

Otro aspecto relevante es el asesoramiento para la obtención de financiamiento y el diseño de estrategias de comercialización. En general, las incubadoras (con excepción de la Aceleradora del Litoral) se apoyan en el acceso a financiamiento externo, fundamentalmente a través de la banca pública o de programas estatales. Sin embargo, este es un punto crítico, ya que en la actualidad existen pocas políticas públicas vigentes que respalden este tipo de iniciativas. El caso de la aceleradora del Litoral resulta diferente: fue concebida específicamente para financiar procesos de aceleración de emprendimientos y nuevas empresas. Como parte de su estrategia, ha creado un fondo de joint ventures y ha logrado atraer inversores privados que respaldan el crecimiento de los proyectos.

Finalmente, otra de las estrategias empleadas es la organización de rondas de negocios. Aunque se trata de un mecanismo con trayectoria en el ámbito emprendedor, en la actualidad han surgido nuevos formatos de bajo costo. Un ejemplo es CITIA, que implementa rondas virtuales mediante un software específico, lo que permite conectar a emprendedores y empresas de distintos puntos del país replicando la lógica de los encuentros presenciales.

En cuanto a los elementos claves para el desarrollo de estos procesos se destaca la necesidad de constituir un ecosistema emprendedor que garantice la vinculación con otros actores públicos y privados, la vinculación con instituciones del conocimiento. Por tanto, es elemental contar con un mapeo de aquellos actores relevantes y su capacidad para influir en el proceso, ya sea de manera positiva



como negativa. En todos los casos se observa que, cuentan con el apoyo de distintos actores. Si bien uno puede hablar de densidad institucional, tal como sucede en Almirante Brown, el desafío es que todas estas instituciones puedan creer en un proceso de desarrollo y particularmente en este tipo de iniciativas para garantizarlos.

Esto particularmente se vincula con la necesidad de desarrollar una visión estratégica y una planificación que permitan definir con claridad los objetivos y la forma de alcanzarlos, en un ejercicio similar al pitch empresarial. Definir el propósito constituye un elemento clave y complejo, condicionado por un contexto que hoy muestra restricciones significativas, especialmente debido a la retracción del Estado nacional en el acompañamiento de estos procesos.

Dar sostenibilidad a las incubadoras reviste especial dificultad. De allí la importancia de mantener coherencia entre la visión estratégica y las acciones planificadas, acotando las iniciativas a aquellas que efectivamente puedan sostenerse en el tiempo. Proponer grandes acciones que luego no encuentran respaldo genera tensiones en la construcción de la imagen institucional y en la validación social de los procesos. Los testimonios recogidos enfatizan que se trata de iniciativas ancladas en el territorio, cuya legitimidad depende tanto de la validación por parte de los actores locales como de su visibilización en el ecosistema. En este marco, el capital social aparece como un recurso central: aprovecharlo implica, al mismo tiempo, ser conscientes de sus límites y de la necesidad de preservarlo.

Finalmente, cabe señalar que se ha elaborado y presentado a la contraparte el [Producto 3 “Documento de mapeo de incubadoras de empresas y aspectos normativos vinculados”](#) disponible en este enlace.

### **3.3 Análisis del marco normativo vigente**

Esta actividad incluyó la recopilación y el análisis de la normativa vigente vinculada con la creación y gestión de incubadoras. Se realizó una revisión exhaustiva de la normativa nacional y provincial. La información relevante ha sido sistematizada junto con el mapeo de políticas existentes, el cual se observa en el siguiente apartado.



## **Lineamientos Estatales: Marco Regulatorio**

El diseño e implementación de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del ecosistema de innovación en el partido de Almirante Brown debe enmarcarse en un conjunto de normativas y programas vigentes que establecen principios, herramientas de financiamiento, institucionalidad y experiencias replicables a nivel nacional, provincial y local. Asimismo, se incluyen referencias a elementos normativos que ya no están en vigencia pero que constituyeron una experiencia preliminar significativa.

El marco legal que rige la actividad productiva en Argentina y en la provincia de Buenos Aires ofrece instrumentos normativos clave que regulan, habilitan o promueven la innovación y el emprendedurismo, la creación de incubadoras, y ordenan territorialmente los espacios destinados al desarrollo industrial. Estas normativas permiten estructurar estrategias locales alineadas con los principios de promoción del desarrollo económico, la innovación tecnológica y la inclusión productiva.

La radicación de establecimientos industriales es materia de regulación provincial, en ese sentido la Ley N° 13.744 (posteriormente modificada por la ley 14.792 del 2015) formaliza los lineamientos para el desarrollo y promoción de la actividad industrial en la provincia de Buenos Aires, mediante la creación de agrupamientos industriales y la incorporación de instrumentos de apoyo a las micro y pequeñas empresas. Las incubadoras de empresas, son definidas como un tipo de agrupamiento industrial definido como:

“...un espacio físico diseñado para el asentamiento transitorio de microempresas o pequeñas empresas manufactureras o de servicios, que cuenten con las condiciones de equipamiento, infraestructura y servicios que determine el Poder Ejecutivo Provincial, pudiendo localizarse en forma independiente o dentro de otro Agrupamiento Industrial, incluyendo aquellas microempresas o pequeñas relacionadas con la incubadora de empresa, en tanto se haya excedido el espacio físico destinado a su funcionamiento” (Provincia de Bs As, 2007, Ley 13.744, art 24. Inc. d).

Tal como mencionamos precedentemente, la ley también regula la creación de otros tipos de agrupamientos industriales - como los parques industriales o los sectores industriales planificados- así como la subdivisión parcelaria dentro de los mismos, estableciendo criterios técnicos para la delimitación de lotes y la radicación de emprendimientos. Asimismo, define los requerimientos de infraestructura y



servicios mínimos y los plazos para los contratos de locación de estos espacios, lo que permite organizar de manera eficiente el uso del suelo industrial. En este marco, fue creado el Sector Industrial Planificado Mixto del partido de Almirante Brown.

Adicionalmente, la Ley 11.459 de Radicación Industrial establece requisitos para todos los establecimientos industriales que se instalen en territorio provincial, clasificándolos en tres categorías según su impacto ambiental. Además, exige que los agrupamientos industriales obtengan el Certificado de Aptitud Ambiental por parte de la Autoridad de Aplicación antes de cualquier habilitación municipal o provincial.

En el ámbito nacional, la Ley N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, sancionada en 2017, representa un pilar normativo para el impulso de emprendimientos y el acceso al financiamiento en etapas tempranas. Esta norma creó el Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE), cuyo objetivo era canalizar financiamiento público-privado hacia emprendimientos dinámicos e innovadores mediante diversos instrumentos (Congreso de la Nación, 2017, Ley N° 27.349). Uno de los principales era el Fondo Semilla (2018), que brindaba asistencia técnica y financiera a emprendedores que pretendieran iniciar un proyecto o potenciar uno existente y contaran con el aval de una incubadora registrada. Este instrumento tenía como objetivo impulsar iniciativas que fueran productivas, innovadoras, sostenibles y competitivas, dentro de sectores como la industria manufacturera, electrónica, cultural, tecnología aplicada a la salud, tecnologías de la información y la comunicación, gestión y reutilización de residuos, turismo y diversos servicios (Ministerio de Producción de la Nación, 2018). Sin embargo, el FONDCE fue disuelto por el Decreto N.º 1048/2024, que dispuso su cierre en el marco de la reorganización del sector público nacional.

En este marco, y específicamente tratándose de la búsqueda de estrategias innovadoras, resulta clave incorporar al análisis a la Ley N.º 27.506 de Economía del Conocimiento, sancionada en 2019 y modificada por la Ley N.º 27.570 en 2020, que establece un Régimen de Promoción para empresas que desarrollen actividades intensivas en conocimiento y valor agregado. Según lo dispuesto en su artículo 1º, este régimen tiene como objetivo promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información, apoyados en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, la prestación de servicios y/o la mejora de procesos (Congreso de la Nación, 2019, Ley N.º 27.506; 2020, Ley N.º 27.570).



Entre los beneficios previstos -para quienes se inscriban en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento- se incluyen un bono de crédito fiscal para cancelar tributos nacionales, contribuciones patronales y criterios de elegibilidad que priorizan la innovación, la generación de empleo calificado y las exportaciones, así como reducción en el impuesto a las ganancias. Entre las actividades promovidas por esta ley se incluyen el software y servicios informáticos, biotecnología, nanotecnología, industria aeroespacial, producción audiovisual, servicios profesionales exportables y desarrollos de inteligencia artificial y robótica, entre otros. (Congreso de la Nación, 2019, Ley N.º 27.506; 2020, Ley N.º 27.570).

En este marco, la Resolución N.º 68/2025 del Ministerio de Economía consolidó la operatividad del Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento (FONPEC) —creado en el artículo 18 de la Ley 27.506— al delegar su gestión en la Subsecretaría de Economía del Conocimiento y al crear el Consejo Asesor del FONPEC, con el objetivo de fortalecer el diseño, la implementación y la evaluación de programas vinculados al régimen. Este Consejo, de carácter consultivo y no remunerado, está integrado por entidades representativas del sector y busca aportar propuestas estratégicas que promuevan la innovación, el empleo calificado y la competitividad en las actividades comprendidas por la ley (Ministerio de Economía de la Nación, 2025)

Asimismo, este régimen nacional se ve complementado por iniciativas específicas a nivel provincial. En particular, la Ley N° 15.339 de la Provincia de Buenos Aires, adhiere a dicho régimen con el objetivo de fomentar actividades productivas intensivas en conocimiento, promover la creación de empleo calificado y dinamizar las cadenas de valor locales con alto contenido tecnológico. (Provincia de Buenos Aires, 2022, Ley 15.339).

La ley también establece un Registro Provincial de Beneficiarios y un conjunto de incentivos que incluyen exenciones impositivas, capacitación, asistencia técnica y financiamiento preferencial para las empresas inscriptas. A su vez, el Fondo Provincial para el Impulso de la Economía del Conocimiento canaliza recursos —provenientes del impuesto sobre los Ingresos Brutos no exento y de Rentas Generales— destinados al fortalecimiento del sector. Las empresas beneficiarias deben reinvertir esos fondos en capacitación, investigación y desarrollo, lo que refuerza el objetivo de promover un ecosistema productivo sustentado en el conocimiento.

### **3.4. Mapeo de políticas públicas existentes sobre incubadoras de empresas**

Esta actividad incluyó la revisión de las políticas públicas vigentes para el acompañamiento de incubadoras de empresas y emprendedores. Se realizaron de manera enunciativa algunas políticas públicas nacionales que hoy no se encuentran en vigencia pero que han demostrado ser claves en el desarrollo de estas iniciativas. Al mismo tiempo, se incluyó una breve referencia a experiencias exitosas de otras provincias. A continuación se presenta la sistematización y el análisis de la información obtenida en cuanto al marco normativo vigente y al mapeo de políticas públicas.

#### **Lineamientos Estatales: Políticas Públicas**

Aun en este nuevo escenario institucional, subsisten mecanismos complementarios que fortalecen el ecosistema emprendedor, como el Registro Nacional de Incubadoras, bajo la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía de la Nación (2016). Este registro identifica a las entidades que brindan servicios de incubación, asistencia técnica, vinculación y monitoreo a emprendimientos en etapa inicial. Pueden inscribirse personas jurídicas públicas, privadas o mixtas que cumplan con los requisitos establecidos por la autoridad de aplicación de esta norma.

A nivel provincial, en materia de fortalecimiento del emprendedurismo, se destaca el programa Arriba Emprendedores, que ofrece líneas de crédito a tasa cero para proyectos productivos de hasta cinco millones de pesos. Aunque su convocatoria se encuentra actualmente cerrada, representó una herramienta importante para estimular la actividad emprendedora. (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2024).

En el año 2021 la provincia de Buenos Aires crea el Programa de Apoyo a la Creación de Centros Locales de Innovación y Cultura -CLIC-, el cual fue relanzado en 2023 mediante Resolución N° 89 del Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica.

Los Centros CLIC son “espacios físicos que propician el encuentro y la colaboración de actores, contribuyen a fortalecer las capacidades locales en CyT y dar a conocer las existentes para impulsar la resolución de problemáticas sociales y productivas de los municipios, a la vez que fortalecen la cultura de la ciencia y la innovación en la provincia” (Anexo Único Res. 89/2023).



El Programa de Centros Locales de Innovación y Cultura “CLIC” busca promover las capacidades locales a partir del apoyo y financiamiento a espacios nuevos o existentes en conjunto con actores locales, para así fomentar vínculos fuertes entre comunidad y territorio. Los Centros CLIC pueden desarrollar acciones que se enmarquen en los siguientes ejes: generación de proyectos destinados a resolver necesidades/problemáticas locales en articulación con el sistema científico tecnológico provincial; promoción de vocación científica y desarrollo de capacidades locales en ciencia y tecnología y apropiación social de la ciencia (Anexo Único Res. 89/2023).

En este marco, se crea el Programa Nodo de la Economía del Conocimiento (NECo), como herramienta para diseñar políticas públicas en ciencia, tecnología y producción, así como para articular dinámicamente al sector privado, el gobierno provincial y el sistema científico-tecnológico. La inscripción en el Registro NECo es condición para acceder a los beneficios establecidos.

En el plano local, el municipio de Almirante Brown ha avanzado en la construcción de instrumentos que fortalecen su propio ecosistema emprendedor. La marca “Brown Emprendedores”, destinada a identificar y visibilizar los productos y servicios desarrollados por actores económicos locales, con énfasis en el valor agregado, la identidad territorial y el impulso a la economía social. (Honorable Concejo Deliberante de Almirante Brown, 2010).

Complementariamente, se creó el Registro Único de Emprendedores de la Economía Social, que permite al Estado local organizar la oferta emprendedora, facilitar su acceso a programas de capacitación, crédito y comercialización, y promover su formalización y escalamiento. (Honorable Concejo Deliberante de Almirante Brown, s/f ).

En este marco, las políticas vinculadas a la economía y emprendedorismo social son llevadas adelante por el Instituto Municipal de Economía Social. Desde el IMES se brindan capacitaciones específicas y asesoramiento técnico a emprendedores en todas las etapas del desarrollo de su proyecto, asistiendo en la presentación de proyectos, y solicitud de apoyo financiero, entre otras. Cuenta con un espacio físico -Incuba Brown- destinado a capacitaciones y actividades de comercialización y exposición de productos de emprendedores locales.

Si bien este listado no es exhaustivo, contempla políticas y herramientas que constituyen una base sólida para políticas de innovación que integren inclusión social, desarrollo local y sostenibilidad económica.



## **Algunas experiencias de políticas públicas provinciales relevantes**

En el marco del análisis de políticas públicas orientadas a fortalecer el ecosistema emprendedor, se identifican iniciativas provinciales de especial relevancia. Un modelo institucional destacado es la Agencia Córdoba Innovar y Emprender, que articula al sector público, el sistema científico-tecnológico y el capital emprendedor de la provincia. Esta agencia coordina programas como “Córdoba Incuba”, orientado a fortalecer capacidades institucionales de incubación a través de formación, financiamiento y redes de apoyo. El programa clasifica a las incubadoras según su trayectoria en categorías como Despegue, Graduado y Academia, y busca promover la creación de capacidades internas, la profesionalización de los equipos de gestión y el fortalecimiento de una comunidad de organizaciones especializadas en el acompañamiento emprendedor. (Agencia Córdoba Innovar y Emprender)

Además, la agencia promueve iniciativas como el Club de Inversores Ángeles, que impulsa el acceso al capital semilla y dinamiza la inversión privada en emprendimientos. Otros programas, como el de Aceleración y Escalamiento o “Córdoba Vincula”, fomentan la conexión entre startups dinámicas, empresas consolidadas, universidades y el Estado, fortaleciendo redes de innovación abierta y colaboración multisectorial. (Agencia Córdoba Innovar y Emprender).

Por su parte, en La Pampa, la Agencia CITIA impulsa la innovación abierta y la economía del conocimiento a través de la incubación de emprendimientos tecnológicos, el acceso a asistencia técnica, espacios de trabajo y laboratorios. Administra el Polo Científico Tecnológico, articula financiamiento público y privado, y promueve sinergias entre el Estado, el sector productivo y la academia para fortalecer cadenas de valor y desarrollar empresas con alto contenido científico-tecnológico. (Agencia Pampeana de Ciencias, Tecnologías e Innovación Abierta (CITIA)).

Otra de las estrategias relevantes es el programa *IncuBAte* del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que ofrece un acompañamiento integral a emprendimientos en sus primeras etapas, con el objetivo de que al finalizar el proceso se consoliden como negocios sostenibles y rentables (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).

Asimismo, resulta valiosa la experiencia de la *Incubadora de Empresas de la Escuela Productiva Bonaerense*, orientada a promover emprendimientos de base tecnológica y productiva en municipios del conurbano, mediante instancias de



capacitación, asistencia técnica y vinculación con el entramado productivo e institucional bonaerense. En su primera convocatoria participaron los municipios de La Plata, Berazategui, Berisso, Brandsen, Ensenada, Florencio Varela, Magdalena y Punta Indio (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2025). Aunque Almirante Brown no formó parte de esta primera edición, su perfil productivo y el creciente interés en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor lo posicionan como un candidato con alto potencial para futuras convocatorias.

### **Apoyos Institucionales y de Financiamiento Multilateral**

El desarrollo del ecosistema de innovación también encuentra respaldo en organismos multilaterales que financian algún tipo de iniciativas. Tal es el caso del Programa de Competitividad de Economías Regionales (PROCER), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo -Préstamo BID AR- L1154-, destinado, en su última modalidad, a universidades estatales para promover la creación y fortalecimiento de Centros Universitarios PyME. Estos centros actúan como espacios de asistencia técnica, articulación con MiPyMEs y gobiernos locales, y apoyo a iniciativas de diagnóstico y fortalecimiento de cadenas de valor estratégicas en todo el país.

Finalmente, el Banco Interamericano de Desarrollo cuenta con el laboratorio de innovación, denominado BID Lab, representa una fuente potencial de financiamiento para incubadoras y emprendimientos con impacto social. Su enfoque en ecosistemas emergentes y en la promoción del capital emprendedor ofrece oportunidades para consolidar alianzas estratégicas y escalar proyectos con potencial transformador.

### **3.5 Reunión institucional**

Si bien esta actividad estaba inicialmente programada para el mes de agosto, se resolvió unificarla con la reunión destinada a la presentación de la caracterización del ecosistema. Es importante destacar que Leandro Gavioli, titular de la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo, participó en gran parte de las entrevistas realizadas a incubadoras. Asimismo, tras cada encuentro se llevaron a cabo reuniones de análisis en las que se revisaron los principales hallazgos, los cuales constituyeron insumos relevantes para el diseño de la política pública en su conjunto.

#### **4. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS EN BASE AL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN ABIERTA**

##### **Estrategia Integral Para Dinamizar El Ecosistema**

Vivimos en una era en la que los territorios que logran articular sus capacidades de conocimiento, producción y creatividad son los que mejor responden a los desafíos contemporáneos, ya que logran generar mayores niveles de competitividad, inclusión social, sustentabilidad y transformación cultural. En este contexto, los ecosistemas de innovación se convierten en herramientas estratégicas para potenciar el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades.

Un ecosistema de innovación puede definirse como el entramado dinámico de empresas, organizaciones sociales, instituciones educativas, de ciencia y tecnología, gobierno y ciudadanía que, de manera articulada, generan, transfieren y aplican conocimiento para producir valor económico, social y cultural.

En otros términos, conformar lo que se da en llamar la “cuádruple hélice” de la innovación, entendida como un nuevo paradigma de producción del conocimiento y de la innovación, el cual tiene su origen en el modelo de Triple Hélice (3H), pero agrega al modelo anterior (sector privado, sector público y sector del conocimiento) un cuarto eje compuesto por el público y/o la sociedad civil.

El modelo de la 3H propone superar el esquema lineal tradicional, que significa, en pocas palabras, que la ciencia conduce a la tecnología y la tecnología satisface las necesidades del mercado, para establecer una estrategia de colaboración en cadena entre tres actores estratégicos con gran potencial de simbiosis: Universidad, Empresas y Gobierno. Henry Etzkowitz (2008) define a “la triple hélice” como una asociación entre iguales, que son relativamente independientes, pero en cuya interacción las esferas institucionales “se traspasan” y toman unas el papel de las otras. Así pues, este modelo se ha enfocado en la cooperación, así como en la creación de un ambiente (o varios) de innovación.

A diferencia de este modelo, la cuádruple hélice integra a un nuevo elemento para su adecuado funcionamiento, la sociedad o el público, pero en términos organizados (por ejemplo: ONGs, entidades de consumidores, grupos de interés).

Parece muy importante señalar que un ecosistema como el planteado no es todo (o sinónimo o reemplazo) del sistema productivo local; es una parte o sección que incluye empresas y emprendimientos innovadores, áreas de gobierno con

injerencia en el tema; sistema educativo técnico, profesional y universitario; laboratorios de I+D+i, así como los recursos necesarios para innovar.

Dicho esto, el sistema productivo “tradicional” y el “innovador” coexisten, se retroalimentan y se influyen mutuamente. Por ejemplo, las startups innovadoras aportan soluciones tecnológicas y de digitalización a empresas industriales tradicionales, introduciendo inteligencia artificial, automatización, blockchain y biotecnología en procesos más antiguos, potenciándolos y haciéndolos más competitivos.

Además, estas startups enriquecen y diversifican el tejido productivo, ofreciendo servicios y productos de mayor calidad (como calibraciones, certificaciones y tests, diseño, sistemas y plataformas avanzadas para producción, comercialización o logística) e incorporando una cultura de innovación y flexibilidad que se “contagia” en forma de capacidad para experimentar, equivocarse y ajustar rápidamente.

También introducen nuevos modelos de negocio (economía digital, plataformas, modelos de suscripción, soluciones basadas en datos), atrayendo y reteniendo talento, ya que las actividades innovadoras convocan a personas que buscan proyectos con propósito, innovación y agilidad; y conectar con nuevos mercados y usuarios.

También, generan impactos al relacionarse con otros “sectores” o “campos”, por ejemplo:

- **Salud:** las startups desarrollan telemedicina, inteligencia artificial para diagnósticos, dispositivos médicos portátiles y aplicaciones de seguimiento de pacientes; las empresas o instituciones tradicionales (hospitales, farmacéuticas) aportan la red de atención, la experiencia regulatoria y la capacidad de producción masiva. Y entre ambas logran que un hospital tradicional integre tecnología de monitoreo remoto de una startup para reducir las internaciones y personalizar tratamientos
- **Educación:** las startups: generan plataformas de e-learning, realidad virtual para el aprendizaje inmersivo, y analítica de datos para personalizar la enseñanza; las instituciones tradicionales conservan el prestigio académico, la validación de títulos y la experiencia docente. Tal es el caso de universidades que incorporan edtechs para dar clases híbridas, llegar a más estudiantes y hacer seguimiento de trayectorias educativas.

- *Movilidad*: las empresas innovadoras crean aplicaciones de movilidad compartida, micromovilidad (bicis y monopatines eléctricos), software para optimizar rutas y tecnologías de transporte autónomo. Por ejemplo: una empresa de logística que invierte en una startup para hacer mantenimiento productivo, mejoras en los recorridos y utilización eficiente del parque de movilidad.
- *Medio ambiente*: las startups innovan en reciclaje, economía circular, agricultura regenerativa, captura de carbono y trazabilidad ambiental mediante blockchain. Por ejemplo: una empresa de alimentos que colabora con una startup de envases biodegradables para reducir su huella de plástico.

En definitiva, la organización y dinamización del ecosistema podría impulsar cambios significativos en todo el tejido productivo y en la sociedad, al orquestar y conectar de manera sinérgica soluciones, recursos, talentos y logros.

En este marco, y a partir del diagnóstico realizado, nos hemos propuesto diseñar líneas de acción orientadas al fortalecimiento del ecosistema de innovación de Almirante Brown, con capacidad para:

- Articular actores diversos bajo un acuerdo institucional y estratégico común (**Dimensión institucional**).
- Generar espacios y ámbitos de innovación que funcionen como nodos de encuentro, desarrollo y experimentación (**Dimensión infraestructura y servicios de apoyo**).

Estas dos dimensiones se complementan con la posibilidad de que el propio Municipio pueda impulsar proyectos concretos de innovación abierta y colaborativa en los ámbitos tecnológico, productivo, social, cultural y ciudadano . A modo de ejemplo podemos mencionar: convocatorias a desafíos específicos de solución de problemas, hackatones, competencias de innovación, premiaciones, realización de proyectos de innovación social, salud, educación, movilidad urbana, participación ciudadana, transparencia, entre otros. En este sentido, el desafío que existe es el de seleccionar de manera asertiva aquellas acciones que contribuyan a dinamizar ese ecosistema de innovación.

A continuación presentamos cada uno de estos ejes con alternativas de acciones a desarrollar para su concreción.

### **Dimensión Institucional**



Actualmente, y de acuerdo con lo que surge del diagnóstico institucional realizado, y retomando los conceptos expuestos, es que resulta pertinente plantear la necesidad de construcción de una narrativa, que, independientemente del vehículo elegido para su implementación, refleje lo que en políticas públicas denominamos *futuridad o análisis prospectivo*, orientado a construir un horizonte imaginario, diseñar escenarios posibles y recuperar el rol de la planificación estratégica en las políticas públicas. Actualmente el municipio lleva adelante una gran cantidad de políticas públicas en diferentes ámbitos que contribuyen a dinamizar el ecosistema, sin embargo, persiste el desafío de construir un relato común que articule esfuerzos y consolide una identidad territorial.

El diseño de futuros posibles y la identificación de tendencias se presenta, en el ámbito académico, como un enfoque fundamental para anticipar desafíos y oportunidades en la gestión pública. Al mismo tiempo, en un contexto globalizado y en constante cambio, la capacidad de los gobiernos locales para planificar de manera efectiva se vuelve esencial para garantizar un desarrollo sostenible, justo y equitativo, que promueva la igualdad de oportunidades para todas las personas.

En esta línea, consideramos que es necesario que el Estado municipal asuma un rol central y preponderante articulando las iniciativas de los demás actores que conforman el ecosistema.

Como propuesta orientada a la construcción de una narrativa compartida sobre innovación, se considera viable la elaboración de un **“Acuerdo de Innovación Brown 2030”<sup>22</sup>**, concebido como un instrumento estratégico capaz de generar un marco común o paraguas conceptual que sirva para articular y dar coherencia a las diversas iniciativas, proyectos y políticas impulsadas tanto desde el sector público como desde el privado.

En su implementación, se sugiere que el acuerdo sea suscripto por representantes de los actores clave previamente identificados, garantizando así legitimidad y compromiso conjunto. Paralelamente, podría establecerse un espacio institucional permanente, ya sea bajo la forma de una mesa de gestión, consejo asesor o comité estratégico, con representación público-privada, académica y social, encargado de monitorear avances, promover la articulación intersectorial y fomentar la co-creación de soluciones innovadoras.

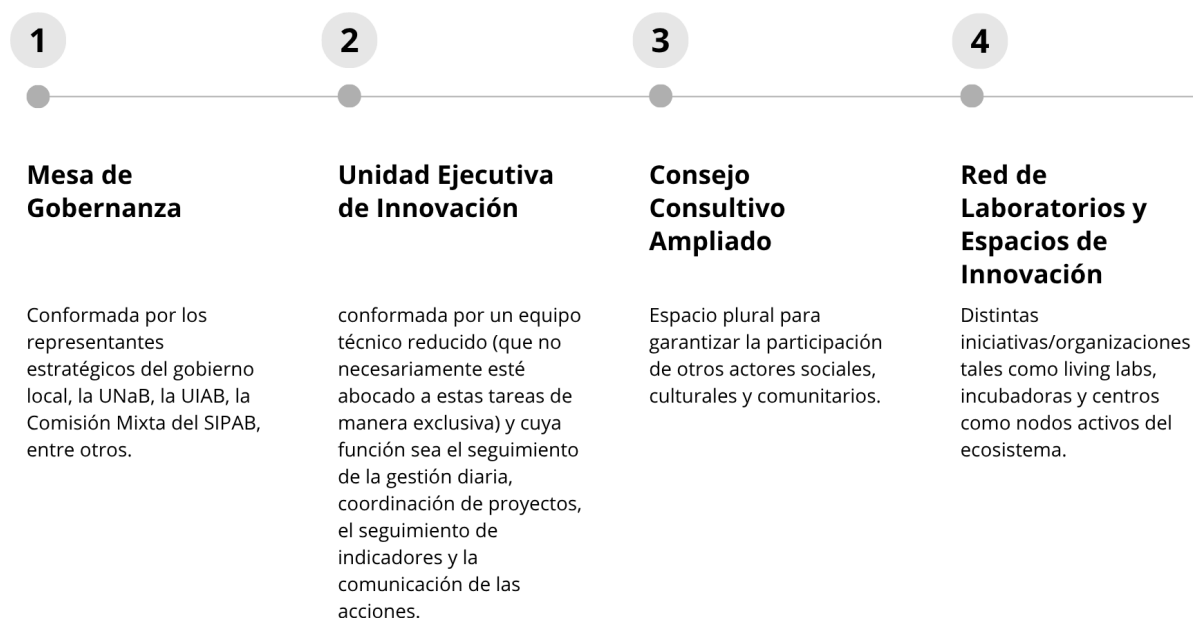
---

<sup>22</sup> El nombre del acuerdo se presenta a modo de propuesta preliminar, su denominación definitiva será definida oportunamente.

Una de las formas de concretar el acuerdo es en primera instancia convocar desde el Municipio a actores claves, para luego en mesas sectoriales discutir su contenido, realizar una redacción de manera colaborativa que garantice la transparencia y el acuerdo y luego realizar un acto público para suscribirlo y comunicar a la sociedad la estrategia.

Al mismo tiempo, esto debería implicar la definición de un área de gestión con capacidad de implementar y coordinar las acciones, así como evaluar los logros y avances alcanzados. En esta línea, proponemos un esquema de gobernanza con diferentes niveles:

Ilustración 4: Esquema de Gobernanza del Ecosistema



Fuente: Elaboración propia

### **Dimensión infraestructura y servicios de apoyo**

El objetivo central de una estrategia orientada a consolidar un ecosistema innovador es potenciar de manera integral el entramado productivo existente. Esto implica no solo fortalecer las capacidades de las empresas actualmente en funcionamiento, sino también atraer a nuevas empresas e inversiones con alto componente innovador y fomentar la creación de emprendimientos que incorporen valor agregado y tecnología. Para lograrlo, se busca articular y coordinar diversas líneas de intervención, tanto públicas como privadas, en un territorio o ámbito específico.

Se identifican múltiples experiencias orientadas a la consecución de estos objetivos; no obstante, todas ellas comparten un rasgo fundamental: la necesidad de interacción, coordinación y cooperación entre diversos actores públicos, privados y del sistema científico-tecnológico. Estas iniciativas pueden implementarse de manera simultánea o progresiva a lo largo del tiempo, articularse de forma conjunta o desarrollarse de manera independiente, y estar dirigidas tanto a sectores específicos como a ámbitos de aplicación más amplios.

A continuación mencionamos algunas líneas de intervención que pueden ser implementadas.

Tabla 11: Líneas de intervención para dinamizar el ecosistema innovador

Línea de intervención	Propuestas
Vinculación y apalancamiento de la innovación en empresas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de programas de innovación abierta en articulación con la UIAB.</li> <li>- Formación en transformación digital, sostenibilidad y economía circular.</li> <li>- Prestación de servicios de consultoría y asistencia técnica a través de la UNaB y otros centros de innovación.</li> </ul>
Atracción de nuevas empresas innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta en marcha de un programa de atracción que incluya mecanismos de financiamiento, incentivos fiscales, infraestructura en el SIPAB y acompañamiento municipal.</li> <li>- Promoción del municipio en ferias, rondas de negocios y redes regionales de innovación.</li> <li>- Oferta de servicios diferenciales, como la cercanía con la UNaB, el acceso a incubadoras y la vinculación con programas de financiamiento.</li> </ul>
Fomento para la creación de nuevas empresas innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de programas de difusión de la cultura emprendedora y formación de emprendedores.</li> <li>- Implementación de acciones de preincubación y aceleración de emprendimientos tecnológicos, sociales y culturales.</li> <li>- Creación de mecanismos para el surgimiento de nuevas empresas, por ejemplo, a través de una Incubadora de Empresas Innovadoras articulada con la UNaB.</li> <li>- Apoyo a startups locales mediante mentorías, financiamiento semilla y redes de networking.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



La implementación de algunas de las iniciativas mencionadas anteriormente requiere la **creación de espacios o ámbitos específicos** que actúen como soporte para su desarrollo. Estos espacios pueden ser físicos o virtuales y constituyen puntos de referencia para la articulación de actores, recursos y proyectos.

Entre las experiencias desarrolladas en otros territorios se destacan:

- Centros de Innovación y Creatividad (o Hubs de Innovación): espacios físicos o virtuales de referencia para promover la innovación y la creatividad en distintos sectores.
- Laboratorios de Innovación Social y Urbana: ámbitos para experimentar y testear soluciones innovadoras en áreas como educación, movilidad, salud y cultura.
- Incubadoras de Empresas Innovadoras: dispositivos orientados a brindar apoyo integral a startups y emprendedores locales.

Estos modelos representan buenas prácticas que pueden servir como referencia para su adaptación e implementación en el territorio local, en función de las particularidades y prioridades del ecosistema. Si bien los tres modelos buscan dinamizar el ecosistema, la forma en la que lo hacen es diferente. A continuación describiremos brevemente al hub de innovación y el laboratorio de innovación social y urbana, para luego adentrarnos en el desarrollo de la propuesta de incubadora de empresas.

Un **Hub de Innovación** puede definirse como un espacio físico o virtual que conecta personas, organizaciones y recursos para fomentar la creación y difusión de ideas innovadoras. Se lo puede entender como un punto de encuentro y articulación donde confluyen distintos actores del ecosistema de innovación (empresas, startups, universidades, gobierno, sociedad civil).

Funciona como un nodo estratégico que concentra: servicios de apoyo (mentoría, financiamiento, formación), espacios de trabajo colaborativo, acceso a conocimiento y tecnología. Puede contar con un edificio físico o un espacio en una red virtual, en el que reúne a emprendedores, investigadores, funcionarios públicos y ciudadanos con intereses comunes.

A través del Hub se realizan eventos, hackatones, talleres de innovación, laboratorios de políticas públicas, programas de formación en habilidades digitales. Es también un espacio de networking que busca favorecer el surgimiento de proyectos colaborativos.



Un ejemplo es el Hub de Innovación de Montevideo es un programa creado por el gobierno de Uruguay en alianza con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el objetivo de generar soluciones innovadoras a desafíos urbanos y sociales de la ciudad. Trabajan con el modelo de laboratorio de gobierno pero con apertura a emprendedores, universidades y ciudadanía.

Por su parte, un **Laboratorio de Innovación Social**, también conocido como **Living Lab**, es un entorno de innovación abierta en el que usuarios finales, empresas, instituciones públicas y centros de investigación co-crean, prueban y validan productos, servicios o soluciones en contextos reales. Su propósito principal es desarrollar respuestas centradas en las personas y en situaciones de la vida cotidiana, promoviendo la colaboración entre múltiples actores.

Estos laboratorios se caracterizan por ofrecer espacios de experimentación en entornos reales, donde la innovación se articula a partir de la detección de desafíos concretos. El proceso suele comenzar con la identificación de un reto o problema relevante, generalmente surgido de un proceso participativo. A partir de allí, se convoca a representantes del gobierno (políticas y recursos), del sector empresarial (tecnología e inversión), del ámbito académico (investigación y metodologías) y de la ciudadanía, frecuentemente a través de organizaciones de la sociedad civil o asociaciones comunitarias, para trabajar de manera conjunta.

En una segunda etapa, se desarrolla la fase de co-creación y diseño de soluciones, mediante talleres, design sprints y dinámicas de creatividad en las que los ciudadanos participan activamente, no solo como “usuarios de prueba”, sino como actores clave en la definición y diseño de las propuestas.

Posteriormente, durante la fase de prototipado y experimentación en contextos reales, se diseñan y testean prototipos, digitales, físicos u organizativos, en espacios concretos del territorio. De este modo, la vida cotidiana de las personas se convierte en un verdadero laboratorio de innovación, lo que permite observar, ajustar y mejorar las soluciones en condiciones reales de uso.

Finalmente, se realiza un proceso de evaluación y aprendizaje que contempla la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos mediante encuestas, observaciones y métricas de uso. El feedback ciudadano resulta central para validar, corregir y perfeccionar las soluciones desarrolladas.

Algunos ejemplos destacables son el Helsinki Living Lab, donde se desarrollaron proyectos orientados a la construcción y materialidad sustentable en ciudades inteligentes, revitalización de suburbios a partir de soluciones específicas,



y servicios digitales puestos a prueba en la vida diaria de los habitantes; el Barcelona Urban Lab donde se han testado soluciones sustentables de movilidad, iluminación inteligente y gestión de agua en espacios públicos ideados por pymes y el Medialab Prado, localizado en Madrid e ideado como un modelo abierto, que ha funcionado tanto como living lab cultural y laboratorio ciudadano, con proyectos de prototipado con una dinámica colaborativa.

El proceso de creación de un Hub de Innovación con el de un Laboratorio de Ideas se complementan: el hub crea condiciones y redes, el living lab genera aprendizaje en contextos reales. También pueden estar asociados a un proceso de incubación de empresas, si lo que se pretende es contar con más startups y emprendimientos innovadores que generen soluciones para la ciudad, pero también con incidencia en la producción, el comercio y el empleo.

Finalmente, la tercera experiencia es la creación de una **incubadora de empresas**, entendida como una entidad, organización o institución que, mediante diversos mecanismos de apoyo, busca reducir los riesgos de fracaso de los emprendedores y aumentar sus probabilidades de éxito. Para ello, puede proveer infraestructura, servicios especializados, asistencia técnica, capacitación, acceso a redes de contacto estratégicas y vinculación con fuentes de financiamiento. El objetivo principal de una incubadora es fomentar la creación y consolidación de nuevas empresas. Si bien hay un cierto acuerdo sobre lo que es una incubadora de empresas, no es posible estandarizar y generalizar su análisis.

Para ello, en el marco del proyecto, hemos estudiado diferentes experiencias en Argentina, que permiten observar similitudes y diferencias, vinculadas principalmente al contexto y/o territorio en el cual emergen, la forma de administración y gestión, los servicios que ofrecen y los sectores que priorizan.

Las incubadoras pueden ser impulsadas por gobiernos locales, universidades, cámaras empresariales, entidades sin fines de lucro, pudiendo contar con esquemas de gobernanza mixta. Deben contar con una dirección y un equipo técnico que brinde los servicios adecuados a sus emprendedores.

Al mismo tiempo, en general todas las incubadoras cumplen con el siguiente proceso para definir los emprendedores que acompañarán: convocatoria; evaluación y selección de proyectos; etapa de preincubación; incubación propiamente dicha (asistencia técnica, mentoreo, financiamiento, vinculación y transferencia de tecnología, capacitación, networking) y graduación y acompañamiento post incubación.



Siguiendo con su caracterización, una incubadora de empresas debería al menos ofrecer los siguientes servicios.

- Apoyo empresarial; tales como apoyo a la gestión y administración
- Desarrollo del Capital humano; capacitación y entrenamiento
- Vinculación entre los emprendedores, los empresarios y actores claves del sistema local
- Desarrollo comercial; vinculación con potenciales clientes y cadena productiva local
- Financiamiento; incluyendo la preparación de planes de inversión y la identificación de una diversidad de fuentes de recursos
- Infraestructura; tal como espacio para incubar, salas de reunión y capacitación, entre otros.

Cabe señalar que, tal como se viene mencionando en el texto, una incubadora de empresas debe ser entendida como una herramienta o espacio de innovación que está inserta o forma parte de un ecosistema emprendedor que la contiene y le brinda recursos y oportunidades.

En este sentido, y en función del análisis de las capacidades de los actores y lo solicitado por el municipio en el marco de este proyecto hemos priorizado la elaboración de la propuesta de creación de la **Incubadora de Empresas de Almirante Brown**, la cual se desarrolla en el apartado siguiente.

### **Propuesta Técnica de Incubadora de Empresas**

El objetivo principal de este producto es presentar el diseño de la propuesta de la Incubadora de Empresas de Almirante Brown. A continuación, se expone su desarrollo, que comprende la estructura organizativa y el marco normativo, así como los servicios ofrecidos, la infraestructura prevista y el perfil de los emprendimientos y emprendedores destinatarios.

Como complemento de esta estructura, se incorpora un apartado específico sobre el proceso de puesta en marcha, que detalla las acciones previas al inicio del dispositivo, particularmente las vinculadas con la difusión y sensibilización, y describe el comienzo de las etapas de preincubación e incubación, incluyendo el procedimiento para la convocatoria y selección de proyectos.

### **Estructura organizativa y normativa**



La definición de la forma jurídica y de la estructura administrativa constituye un componente central en el diseño de una incubadora de empresas, dado que determina su modalidad de funcionamiento, los mecanismos de toma de decisiones, la formulación de objetivos y la implementación de procedimientos operativos, entre otros aspectos clave.

Desde el punto de vista normativo, pueden identificarse incubadoras con personería jurídica propia, de carácter público, privado o mixto, así como también aquellas que carecen de una estructura jurídica independiente y operan en el marco de una política pública específica o a partir de convenios interinstitucionales que no implican la creación de una nueva persona jurídica, o por una combinación de ambas.

En este sentido, la definición de la forma jurídica y organizativa de la incubadora requiere considerar diversos factores estratégicos. En primer lugar, es necesario determinar si alguno de los actores preponderantes del ecosistema emprendedor asumirá un rol protagónico en su gestión. En segundo término, debe evaluarse el nivel de articulación que la incubadora establecerá con otros actores, públicos, privados, académicos o del tercer sector, y el marco institucional a través del cual se promoverá su participación. Finalmente, resulta fundamental definir los recursos financieros y operativos que garantizarán su sostenibilidad en el tiempo.

A partir del análisis de distintas experiencias, se propone que el Municipio de Almirante Brown asuma un rol central en la creación y desarrollo de la incubadora. En consecuencia, se sugiere que el modelo de gobernanza esté orientado y coordinado por el ámbito municipal. En esta línea, se considera pertinente la conformación de la Incubadora de Empresas de Almirante Brown como una iniciativa integrada a las políticas públicas impulsadas por la **Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo**, organismo que cuenta con las capacidades institucionales necesarias para articular a los distintos actores del ecosistema y promover su participación en la puesta en marcha y consolidación del proyecto. Dicha creación podría realizarse a través de un Decreto Municipal o de una Ordenanza Municipal que dé cuenta la misión y visión estratégica, de los roles de los diferentes actores, funciones y responsabilidades, así como los recursos disponibles para su funcionamiento.

Previamente, resultará fundamental conformar una red institucional que garantice la gobernanza del dispositivo y aporte el conocimiento técnico especializado necesario para su funcionamiento. En este marco, se propone que la implementación de la incubadora surja de un acuerdo de cooperación con el sector



académico, teniendo como actor estratégico a la Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB). La relación entre la Agencia y la UNaB debe estar formalizada en un **convenio específico** en el cual quede claro el objetivo de la iniciativa, los roles y funciones de cada una de las partes y los recursos que cada una pone a disposición.

Tal como se plantea en la propuesta del ecosistema de conocimiento local, la incubadora deberá incorporar un espacio de articulación con otros actores relevantes, entre ellos, la Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB) y la Comisión Mixta del Sector Industrial Planificado (SIPAB), que ejerza funciones de **Consejo Consultivo**, encargado de brindar orientación estratégica. Asimismo, se recomienda la conformación de una **Unidad Ejecutora**, responsable de llevar adelante las decisiones emanadas de la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo, con el asesoramiento de la Universidad y del Consejo Consultivo. Esta Unidad debería integrar representantes tanto del Municipio de Almirante Brown como de la Universidad Nacional Guillermo Brown, garantizando así una gestión compartida y técnicamente sólida. Tanto el convenio a suscribir con la Universidad como la creación del Consejo Consultivo y la Unidad Ejecutora deben considerarse en el decreto de creación de la Incubadora.

Por su parte la Unidad Ejecutora deberá estar conformada por un equipo técnico, el cual podrá tener asignada entre otras funciones la de gestionar la incubadora. De acuerdo al análisis de las diferentes experiencias relevadas es importante considerar la expertise de quien asumirá la conducción de este equipo quien deberá contar, principalmente, con experiencia y/o formación en estrategias de vinculación. En términos administrativos, es razonable que el coordinador o líder de proyecto tenga relación de dependencia con el gobierno municipal y ocupe esa interfaz entre la gestión pública y la articulación con los otros actores del ecosistema.

En lo que respecta al trabajo administrativo o a los servicios que preste la incubadora, los mismos podrán ser realizados por personal que realiza otras tareas o contratados para tal fin, pudiendo ser ejercidos por alguno/s de los actores que formen parte de la institución. Por ejemplo, las acciones de capacitación pueden ser elaboradas, administradas y ejecutadas por la UNaB, bajo la supervisión del Coordinador de la Unidad Ejecutora.

Ilustración 5: Características institucionales de la Incubadora de Empresas

### Incubadora de Empresas de Almirante Brown

#### Decreto Municipal

Establece la creación incubadora, el convenio con la UNaB y la creación del Consejo Consultivo y la Unidad Ejecutora.

#### Convenio Implementación

UNaB – Municipio: define funciones, recursos y objetivos compartidos para la puesta en marcha de la Incubadora

#### Consejo Consultivo

Conformación de la instancia de asesoramiento estratégico multisectorial.

#### Unidad Ejecutora

Órgano de implementación y coordinación técnica, integrando el Municipio y la Universidad.

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los aspectos centrales a considerar en la gestión de la incubadora se vincula con el diseño y la implementación de **procedimientos de monitoreo y evaluación**. Si bien estos esquemas no suelen incorporarse en las etapas iniciales de los proyectos, su inclusión desde el comienzo resulta fundamental para sistematizar las experiencias, realizar un seguimiento continuo de las actividades y, posteriormente, evaluar los resultados alcanzados.

Las acciones de monitoreo no deben limitarse exclusivamente al desempeño de los proyectos incubados, sino que deben abarcar la totalidad de los procesos que conforman el funcionamiento de la incubadora. Esto incluye, entre otros aspectos, las actividades de capacitación, las estrategias de comercialización (como las rondas de negocios) y las instancias de articulación con actores externos. En este sentido, se reconoce que la incubadora no solo brinda servicios de incubación, sino que desarrolla un conjunto de servicios complementarios que enmarcan y potencian sus acciones.

La responsabilidad de llevar adelante las tareas de monitoreo y evaluación podrá ser asumida por un equipo técnico propio, o bien, en articulación con otras instituciones o actores especializados, garantizando así una mirada integral y la mejora continua de la gestión.

Realizar un proceso de evaluación y monitoreo requiere del diseño de indicadores de gestión así como de la identificación de las fuentes de información, que deberán ser construidas en la ejecución del proceso. Estos indicadores podrán ser parte del plan estratégico (situación deseada) o bien ser construidos con

posterioridad. Los principales indicadores utilizados para la evaluación de gestión de una incubadora son:

- Cantidad de empresas en proceso de incubación
- Cantidad de empresas graduadas
- Cantidad de empleo generado
- Volumen de facturación

Estos indicadores pueden complejizarse en función de la evaluación que se requiere a realizar, así como pueden definirse indicadores intermedios que permitan monitorear por ejemplo las tareas de mentoreo y asistencia técnica.

A continuación se presenta un resumen de las principales actividades necesarias para el funcionamiento de la incubadora, con el responsable principal y las instituciones/organizaciones con las que articula.

Tabla 12: Principales actividades para la creación de una incubadora de empresas

<b>Actividad / Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable principal</b>	<b>Articuladores</b>
Gobernanza y coordinación general	Dirección estratégica, lineamientos, definición de roles y recursos.	Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo	UNaB / Consejo Consultivo
Conformación del Consejo Consultivo	Espacio de asesoramiento estratégico (UIAB, SIPAB, otros actores del ecosistema).	Municipio + UNaB	UIAB / SIPAB / Cámaras empresariales / sector académico
Creación de la Unidad Ejecutora	Implementa las decisiones y coordina acciones operativas.	Municipio + UNaB	Consejo Consultivo / Área Administrativa Municipal
Gestión operativa de la incubadora	Coordinación de proyectos incubados, capacitación y vinculación externa.	Equipo Técnico (bajo la Unidad Ejecutora)	UNaB + Otros actores del ecosistema local
Monitoreo y evaluación	Seguimiento y sistematización de	Equipo Técnico	UNaB + consultoras privadas +

	resultados e impactos.		organismos externos
--	------------------------	--	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

### **Planificación estratégica de la incubadora**

Cuando uno formula un proyecto de incubadora de empresas debe preguntarse ante todo cuál es el objetivo que persigue. Tal como mencionamos en el apartado siguiente, las incubadoras de empresas son una estrategia que busca generar nuevas empresas. Ahora bien, definir el por qué implica también definir cuál es el sector productivo, si es que es posible determinarlo, que será priorizado.

El objetivo, no es un hecho aislado, sino que depende particularmente del anclaje territorial e institucional en el que se asienta, por ello, es particularmente importante determinarlo y hace a la definición de “misión” con la que contará la nueva organización/institución que surge al crear una incubadora de empresas.

La misión de la incubadora representa la razón de ser socialmente legitimada, implica definir qué hace, para quién y con qué propósito, pero también cómo se justifica su existencia ante su entorno institucional. Es una construcción simbólica que traduce los valores, normas y expectativas que la sociedad deposita en la organización.

En tanto la visión se entiende como la proyección simbólica del futuro deseado de la organización, es decir, la representación compartida de hacia dónde se quiere llegar y qué papel se aspira a ocupar en el entorno.

En función de esto, y del análisis que venimos realizando, es que proponemos las siguientes conceptos:



Ilustración 6: Misión y Visión de la Incubadora de Empresas de Almirante Brown

### **Misión**

Impulsar la creación y consolidación de nuevos emprendimientos productivos y tecnológicos, promoviendo la participación de jóvenes y actores locales en procesos de innovación orientados al desarrollo sostenible del territorio. Desde una perspectiva de articulación público-académica, busca fortalecer las capacidades emprendedoras y de gestión, ofreciendo un entorno de acompañamiento técnico, formación y vinculación con el sector productivo y el ecosistema del conocimiento. Su propósito es contribuir a la diversificación económica, la generación de empleo de calidad y la construcción de un tejido empresarial local dinámico e inclusivo.

### **Visión**

Ser un referente regional en innovación, tecnología y desarrollo emprendedor, capaz de articular al Estado, la universidad y el sector productivo para consolidar un ecosistema de conocimiento y producción contribuyendo al posicionamiento de Almirante Brown como un polo de innovación y desarrollo local en el marco del "Acuerdo de Innovación Brown 2030".

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se expone en el apartado de caracterización productiva del partido, en Almirante Brown no existe un sector industrial predominante, sino una diversificación productiva significativa, en la que convergen ramas como la construcción, autopartes, metalmecánica, alimentos y química, entre otras. Esta heterogeneidad representa, al mismo tiempo, un desafío y una oportunidad: un desafío, porque impide definir de manera inmediata un único sector prioritario de desarrollo; y una oportunidad, porque amplía el campo de acción y favorece la emergencia de diversos perfiles emprendedores.

En función de esta caracterización, la construcción del perfil productivo de la incubadora se configurará como un proceso en sí mismo. La interacción entre los distintos actores que integren el Consejo Consultivo resultará clave para avanzar en la identificación de sectores estratégicos y en la definición de líneas de acción específicas. Asimismo, la fase inicial de implementación y la convocatoria a emprendedores constituirán instancias valiosas para orientar y ajustar esa definición.

En términos operativos, podrán emplearse metodologías participativas y de diagnóstico sectorial, que permitan relevar las capacidades existentes, las oportunidades de articulación y las demandas tecnológicas y de innovación presentes en el territorio. A modo de ejemplo podemos citar distintas herramientas a partir de las cuales realizar un proceso de priorización: un análisis FODA (Fortalezas- Oportunidades- Debilidades y Amenazas), un ejercicio de visión o la



definición de una cartera de proyectos potenciales. Esta tarea deberá formar parte de las tareas iniciales de la Agencia, en su carácter de órgano rector del ecosistema.

### **Perfil de emprendimiento y emprendedores**

El éxito y la pertinencia de una incubadora dependen en gran medida de la adecuada definición del perfil de los emprendimientos y de los emprendedores que integrarán el dispositivo. Esta dimensión permite orientar los servicios, definir criterios de admisión y garantizar la coherencia entre los objetivos estratégicos de la incubadora y las necesidades reales del ecosistema local. Esta definición es un proceso complejo, que debe estar íntimamente ligado a las características del territorio y a las prioridades de la gestión.

Siguiendo la definición del Manual de Oslo (OECD, 2018) se define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. Por tanto, en esta línea, consideramos que todo emprendimiento que busque enmarcarse en estas características es posible de formar parte de las estrategias de la Incubadora.

Por otro lado, en cuanto al perfil sectorial, entendemos que este depende de las características productivas. En línea con esto, entendemos que Almirante Brown podría priorizar alguno/s de los sector/es predominante/s. Sin embargo, la sugerencia inicial es que siga un modelo multisectorial, apoyando proyectos diversos pero con criterios comunes de innovación y sostenibilidad.

Finalmente, en cuanto a las características de los emprendedores se puede priorizar que sean jóvenes y que formen parte de alguna trayectoria de formación, no necesariamente universitaria. Sin embargo, esto podría aparecer como algo deseable pero no necesariamente en la actualidad que sea una barrera al acceso. Siempre hay posibilidades de incluir en las convocatorias características deseables, lo cual permite priorizar esos sectores en detrimento de otros.

Es importante destacar que es necesario que todo aquel emprendedor que se postule a la incubadora cuente con una idea- proyecto en estado de iniciación o crecimiento temprano y que tenga una ventaja competitiva respecto a otros emprendedores. Por tanto, la etapa de sensibilización y difusión es importante para aclarar todas estas características y condiciones.

Finalmente cabe señalar que, esto constituye una propuesta y que la definición final del perfil será parte de la discusión del equipo de gobernanza, con el asesoramiento del consejo consultivo.

### **Infraestructura y servicios**

La función principal de una incubadora es crear condiciones básicas para el desarrollo de los emprendimientos que acompaña, reduciendo los riesgos asociados a las etapas iniciales y fortaleciendo sus capacidades. En este sentido, la incubadora actúa como un entorno de apoyo a través de la oferta de servicios e infraestructura.

En lo que respecta a la infraestructura, se propone la resignificación del espacio “Incuba Brown”, actualmente en funcionamiento dentro del Centro de Desarrollo Productivo, ubicado en la estratégica localidad de Burzaco, Partido de Almirante Brown.

Este espacio cuenta con pequeñas oficinas y dos talleres multiusos, emplazados en el mismo predio donde funcionan los equipos del Instituto Municipal de Economía Social (IMES), un aula de capacitación y un espacio de comercialización destinado a los productos elaborados por emprendedores de la economía social del distrito. Esta infraestructura existente constituye una base institucional y logística idónea para el desarrollo de la nueva incubadora, al integrar espacios de producción, formación y comercialización en un mismo ámbito.

Dentro de este marco, se prevé que la Agencia articule con el IMES la formalización del uso compartido de este espacio, de manera que puedan instalarse emprendimientos provenientes tanto del propio IMES como de la Incubadora de Empresas.

En este sentido, la propuesta contempla la asignación de un espacio específico dentro del Centro de Desarrollo Productivo, con las siguientes características:

- Concepto: crear un entorno de trabajo colaborativo que integre el espíritu emprendedor local con la innovación tecnológica y la vinculación con el ecosistema productivo.
- Funcionalidad: el espacio funcionará como oficina de coworking, sala de reuniones y centro de mentoría, orientado a generar sentido de pertenencia y arraigo entre los emprendedores y fortalecer la dinámica de colaboración.



- Contraprestación: los proyectos seleccionados podrán utilizar el espacio por un período de un año, con acceso a los servicios básicos y al acompañamiento técnico provisto por la Incubadora.

Si bien el espacio físico es clave, consideramos que la incubación de proyectos no debe restringirse a este, actualmente es difundida la herramienta de incubación virtual, la cual es realizada generalmente en el propio espacio de trabajo del emprendedor y que cuenta con los mismos servicios de los alojados en la incubadora.

En lo que respecta a los servicios ofrecidos por la incubadora, el menú de opciones es amplio y tiende a diversificarse y complejizarse con el tiempo. Habitualmente, las incubadoras brindan asesoramiento legal y contable, capacitaciones, así como espacios de vinculación y networking. No obstante, el rasgo distintivo de este tipo de dispositivos respecto de otras iniciativas de apoyo a emprendedores radica en la estrategia de mentoreo personalizada que se desarrolla con cada uno de los proyectos incubados.

El mentoreo constituye una herramienta central en los procesos de incubación, ya que permite acompañar a los emprendedores en la toma de decisiones estratégicas, facilitando la transferencia de conocimiento, la identificación de oportunidades y la resolución de problemas específicos del proceso productivo o comercial.

Tal como surge del análisis de diversas experiencias, estas tareas pueden asumir metodologías y formatos variados, desde tutorías individuales hasta reuniones grupales, o asesorías temáticas, en función del tipo de emprendimiento y su grado de desarrollo. Sin embargo, el factor preponderante para el éxito del proceso radica en la calidad y competencia de los mentores, quienes deben contar con capacidades técnicas, pedagógicas y relacionales que favorezcan el fortalecimiento integral de los equipos emprendedores.

En este sentido, se destaca la importancia del rol del sector del conocimiento y del área técnica de la incubadora, tanto en la selección y formación de mentores como en el diseño de metodologías de acompañamiento.

Una cuestión importante a resaltar es que las incubadoras también cuentan muchas veces con espacios de pre-incubación cuyos servicios, principalmente de formación, forman parte del porfolio, y al igual que el mentoreo, es determinante quienes forman parte de estos equipos de formación (este punto será retomado en el punto estrategia para la puesta en marcha).

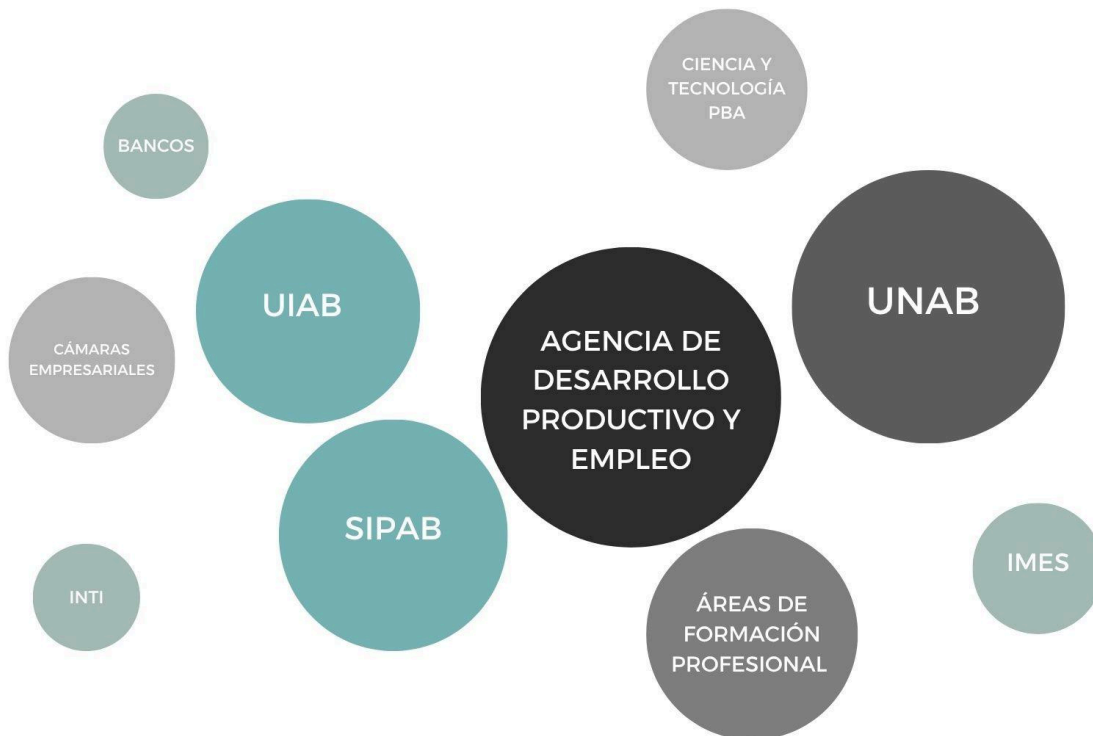


Otro de los servicios estratégicos que puede ofrecer una incubadora es el acceso a laboratorios. Este tipo de infraestructura resulta fundamental para promover la experimentación, el prototipado y la validación de productos o procesos, especialmente en los emprendimientos vinculados al desarrollo tecnológico y la innovación.

La configuración de estos espacios es diversa y depende de las características y el perfil productivo de cada incubadora. En aquellas orientadas a sectores específicos, como la biotecnología, la electrónica o la industria alimentaria, suele justificarse la inversión en laboratorios propios, equipados con tecnología acorde a las necesidades del sector. En cambio, cuando la incubadora busca acompañar proyectos de distintos rubros productivos, resulta más eficiente y sostenible articular con instituciones del conocimiento o con el sector privado que ya dispongan de laboratorios en funcionamiento.

Contar con un relevamiento actualizado de las capacidades instaladas en universidades, centros de investigación y empresas locales permite establecer convenios de uso compartido y aprovechar recursos existentes. Este tipo de estrategias no solo optimiza la inversión pública, sino que también promueve la cooperación interinstitucional y la transferencia de conocimiento, reduciendo significativamente los costos asociados a la puesta en marcha y el mantenimiento de los espacios de experimentación. Con base en el diagnóstico institucional realizado, la Ilustración 7 identifica los principales actores locales y los ordena según relevancia y posicionamiento relacional, siempre en el contexto del diseño de una incubadora.

Ilustración 7: Mapa relacional de actores institucionales



Fuente: Elaboración propia.

Retomando este concepto de vinculación con otros actores, la red de contactos aparece como un elemento central en la asistencia a los emprendedores. En esta línea, parte del desafío de la Agencia y del equipo de gestión de la incubadora es convocar a actores privados (principalmente empresas) a aportar esa red de contactos así como su valiosa experiencia. Tal como vimos en varias experiencias, puede ser que la vinculación con el sector empresario sea uno a uno o puede ser que sea de manera grupal incorporada como un esquema de formación grupal. Recomendamos que esta definición forme parte de las definiciones de la Agencia en conjunto con la Unidad Ejecutora. Otras estrategias de relacionamiento pueden ser la participación en ferias y exposiciones, desayunos de negocios, rondas de negocios, visitas a empresas, etc.

Otro de los elementos claves para ofrecer en este contexto es el de comunicación y marketing. Esto formará parte de la estrategia de mentoreo en tanto todo proyecto incubado deberá contar con un *pitch* durante el proceso de incubación, es decir una presentación breve y concisa con el objetivo de vender y/o



promocionar un producto a una audiencia específica (clientes, socios, inversores, etc.).

Finalmente, cabe señalar que el diseño de la oferta de servicios es un elemento clave en la elaboración de un plan para la puesta en marcha de una incubadora, por tanto, deberá ser tema de análisis y definición principalmente de la Agencia, del Consejo Consultivo y de la Unidad Ejecutora.

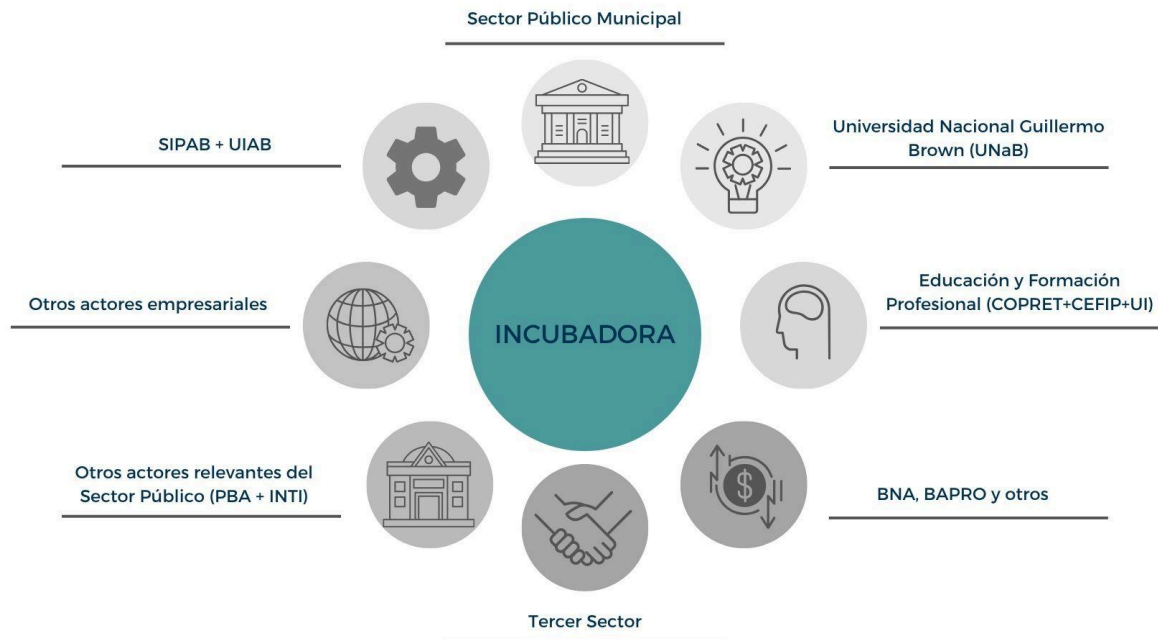
### **Estrategia para la puesta en marcha**

La puesta en marcha de una incubadora de empresas representa un proceso complejo que requiere articular dimensiones operativas, institucionales y simbólicas. No se trata únicamente de disponer de infraestructura y servicios, sino de construir legitimidad, generar redes de cooperación y asegurar la apropiación del proyecto por parte de los actores territoriales.

Una de las preguntas centrales que surgen al contar con un proyecto de estas características es cómo implementar una estrategia que garantice su sostenibilidad y pertinencia local. En este sentido, la planificación inicial debe contemplar tanto aspectos operativos - como la definición del modelo de gestión, los mecanismos de selección de emprendimientos y la oferta de servicios- como también la construcción de una estrategia de comunicación y sensibilización que visibilice los objetivos del proyecto y convoque a los actores clave del ecosistema.

Contar con un mapeo de actores es un paso fundamental. Este ejercicio permite identificar a los socios estratégicos, definir su nivel de influencia y reconocer aquellos actores cuya validación resulta necesaria para garantizar la legitimidad del proceso, tal como se grafica en la ilustración 8 para Almirante Brown. Tal como señala Etzkowitz (2008) en su modelo de la Triple Hélice, la articulación entre Estado, universidad y sector productivo constituye una condición indispensable para que los espacios de incubación se consoliden como verdaderos nodos de innovación territorial.

Ilustración 8: Actores locales estratégicos para la puesta en marcha de la incubadora



Fuente: Elaboración propia.

En este marco, la difusión del proyecto de incubadora adquiere un papel clave. Más allá del valor simbólico que implica dar visibilidad institucional a la iniciativa, la comunicación estratégica cumple una función instrumental: permite movilizar recursos técnicos y financieros, captar aliados, y posicionar la propuesta en el entramado local de políticas de desarrollo.

Asimismo, resulta imprescindible diseñar acciones de sensibilización y capacitación orientadas a los emprendedores potenciales, especialmente jóvenes. Tal como muestra el análisis de las experiencias estudiadas, uno de los desafíos más frecuentes radica en generar una masa crítica de emprendimientos con capacidad de escalar y aprovechar los servicios disponibles. Por ello, se recomienda complementar la difusión general con instancias participativas, talleres introductorios y programas de pre incubación que permitan detectar ideas con potencial y acompañarlas en su maduración.

Otra de las estrategias de convocatorias de emprendedores es trabajar directamente con el ámbito universitario, generando una especie de acuerdo a través del cual los estudiantes puedan transformar sus trabajos finales de carrera o de diversas materias en futuros emprendimientos. Actualmente la UNaB, se



encuentra desarrollando el área de investigación con lo cuál aún es difícil pensar que puedan provenir emprendedores de estas estrategias.

En relación con la vinculación con el sector empresario y otros actores locales, pueden impulsarse reuniones de trabajo, desayunos empresariales o mesas de innovación en las que se los convoque como parte del proceso. Estas instancias no sólo facilitan el intercambio y la cooperación, sino que también permiten mapear necesidades tecnológicas o de mercado que orienten la oferta de servicios de la incubadora. Además, los representantes empresariales pueden participar activamente como mentores o aliados técnicos, fortaleciendo así la conexión entre el sistema productivo y el emergente tejido emprendedor local.

Finalmente, cada acción debe contar con objetivos definidos, indicadores de evaluación y mecanismos de seguimiento, en el marco del plan estratégico establecido. Este enfoque de gestión basada en resultados permite ajustar la estrategia en función del aprendizaje institucional y garantizar la mejora continua del proceso de implementación.

### **Sensibilización y difusión**

Tal como venimos mencionando, uno de los elementos claves es la capacidad de la incubadora para convocar emprendedores, para ello existen diversas estrategias. Uno de los ámbitos por excelencia para sensibilizar es el educativo, tanto universitario como de formación profesional. En general, a lo largo de su trayecto de formación los estudiantes idean diferentes proyectos, sin embargo es necesario generar una oferta específica sobre emprendedorismo.

Como hemos mencionado, uno de los actores parte de la estrategia es la UNaB, que actualmente cuenta con una oferta de programas de desarrollo emprendedor. En esta línea, podría evaluarse la posibilidad de contar con una cátedra abierta sobre emprendedorismo, o realizar talleres abiertos a la comunidad desde el área de extensión universitaria.

Asimismo, el IMES puede constituirse en un espacio estratégico para las acciones de sensibilización y detección de emprendedores. Si bien su labor se orienta principalmente hacia emprendimientos de subsistencia, el Instituto cuenta con un núcleo estable de emprendedores con los que mantiene una vinculación permanente. Este grupo podría representar una base para identificar iniciativas con potencial de crecimiento y acompañarlas en su tránsito hacia procesos de incubación.



Otro de los elementos clave es contar con un plan de comunicación y con un pitch de la propuesta de incubadora, que permita dar a conocer cuales el objetivo, quienes son los destinatarios, cuál es la oferta de servicios y que esto se sostenga en el tiempo. Es necesario consolidar el discurso a fin de construir la legitimidad de la estrategia. Esto deberá ser utilizado para las diferentes acciones de comunicación, para el uso de redes sociales, para la promoción a través de una página web, para la elaboración de un newsletter, etc. Al mismo tiempo se pueden organizar charlas y presentaciones en las universidades cercanas, en asociaciones gremiales, etc.

### **Convocatoria y selección de proyectos**

Adentrándonos en el proceso específico de lo que implica el proceso de incubación podemos distinguir dos etapas secuenciales: el proceso de preincubación e incubación. Todo emprendedor que ingresa a una incubadora de empresas pasa por las diferentes etapas, iniciando con un proceso de pre incubación, pasando al proceso de incubación propiamente dicho y luego a la instancia de egreso pudiendo eventualmente ser acompañada por una aceleradora de empresas.

Existen dos metodologías habituales para convocar a los emprendedores a presentar sus proyectos ante una incubadora. La primera es la ventanilla permanente, un mecanismo de convocatoria abierta de manera continua que permite a los emprendedores postularse en cualquier momento del año, siempre que cumplan con los requisitos establecidos. Este esquema ofrece flexibilidad y favorece la incorporación gradual de iniciativas.

La segunda metodología es la convocatoria periódica, mediante la cual la incubadora lanza llamados específicos en determinados períodos, definiendo condiciones, plazos y criterios de selección. En este caso, los emprendedores presentan sus proyectos dentro del plazo establecido y un comité técnico evaluador analiza la factibilidad, pertinencia y potencial de desarrollo de cada propuesta, determinando cuáles serán acompañadas en el proceso de incubación.

Si bien ambas modalidades son válidas y complementarias, se recomienda que, en una primera etapa de funcionamiento, la incubadora adopte el esquema de convocatorias periódicas. Este enfoque permite ordenar el proceso de selección y establecer criterios de evaluación transparentes.

La etapa de convocatoria es fundamental, en tanto la definición de criterios claros de elegibilidad y evaluación contribuye a garantizar la calidad de los



proyectos incubados y la eficiencia en el uso de los recursos institucionales. Es por esto que la fase de convocatoria y selección es determinante para el éxito del proceso de incubación, ya que permite alinear los objetivos de los emprendedores con las capacidades técnicas y el perfil de la incubadora.

La convocatoria deberá contener las características de los proyectos y/o emprendedores y las bases y condiciones del proceso de incubación. En Anexo se presenta una propuesta de texto de la convocatoria.

Los proyectos serán evaluados considerando su relevancia, factibilidad de implementación e impacto social, ambiental y económico. Los criterios específicos serán definidos en el marco del Consejo Consultivo. Como parte de este proceso, la incubadora debe manifestar a los emprendedores las condiciones de acceso, el plazo, los compromisos asumidos y los servicios disponibles. Esto se consolida en un documento denominado Bases y condiciones al que todo emprendedor deberá dar consentimiento. El objetivo final del proceso de preincubación es que el emprendedor cuente con un Plan de Negocios y con el prototipo de producto.

### **Preincubación e Incubación**

El acompañamiento de los emprendimientos por parte de una incubadora se estructura en dos grandes etapas, cada una con servicios y objetivos específicos: preincubación e incubación.

La etapa de preincubación constituye el primer momento de apoyo formal que la incubadora ofrece a los proyectos admitidos. Está orientada principalmente a emprendimientos incipientes (también conocidos como semilla), que se encuentran en una fase temprana de desarrollo y que requieren consolidar su modelo de negocio, fortalecer sus capacidades de gestión y evaluar la viabilidad técnica, económica y comercial de su propuesta. En este sentido, el objetivo central de la preincubación es transformar una idea inicial en un proyecto de negocio.

Se trata de una fase clave dentro del proceso de incubación, ya que en ella se determinará la continuidad o no del emprendimiento hacia la etapa posterior. Durante este período, los emprendedores participan en instancias de formación y capacitación específicas, donde se abordan contenidos vinculados al diseño de modelos de negocio, validación de mercado, análisis financiero, propiedad intelectual, comunicación estratégica y planificación operativa. Estas acciones buscan generar un punto de partida común entre los distintos participantes, nivelando conocimientos.



El grado de aprovechamiento y maduración alcanzado por los emprendimientos en esta etapa dependerá en gran medida de las acciones previas de sensibilización y detección de talentos emprendedores, que permiten identificar proyectos con potencial de desarrollo.

Finalmente, es importante destacar que la definición del alcance, contenidos y servicios incluidos en la preincubación debe ser una responsabilidad del equipo técnico de la incubadora, en coordinación con las áreas municipales y académicas asociadas.

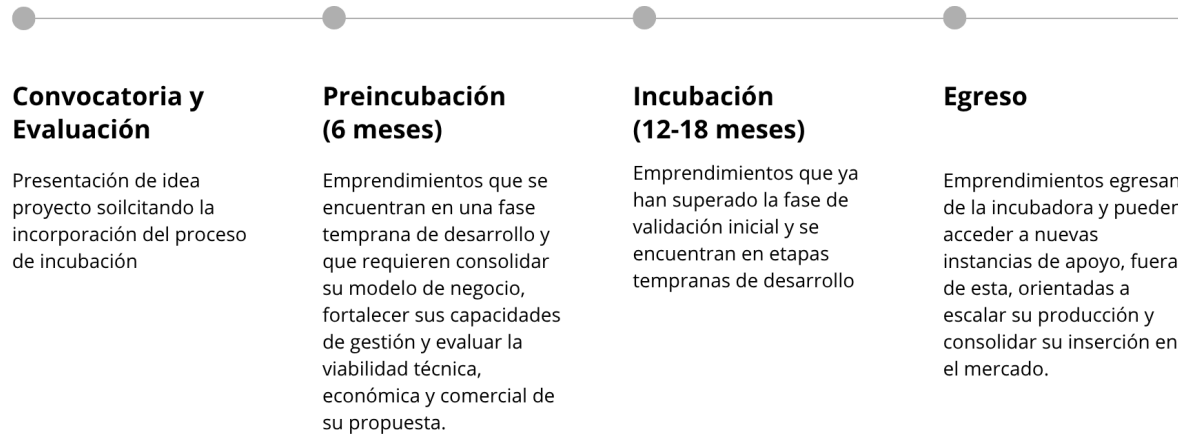
La etapa de incubación está orientada a emprendimientos que ya han superado la fase de validación inicial y se encuentran en etapas tempranas de desarrollo. Los objetivos principales son consolidar el plan de negocios y finalizar el desarrollo del producto o servicio.

Los servicios que se brindan en esta etapa incluyen asesoramiento financiero, legal y contable; gestión de propiedad intelectual; mentoreo especializado; acceso a redes de contacto y oportunidades comerciales; y apoyo en estrategias de marketing y comunicación. Los proyectos incubados pueden optar por utilizar los espacios físicos disponibles en la incubadora o bien desarrollar un proceso de incubación virtual, recibiendo el acompañamiento en su propio entorno de trabajo.

Una vez finalizada esta etapa, los emprendimientos egresan de la incubadora y pueden acceder a nuevas instancias de apoyo, fuera de esta, orientadas a escalar su producción y consolidar su inserción en el mercado. En muchos casos, es la propia incubadora la que facilita la vinculación con aceleradoras, inversores ángeles, fondos de inversión u otras fuentes de financiamiento, promoviendo la continuidad del proceso de crecimiento empresarial.

A continuación se muestra la secuencia completa del proceso:

Ilustración 9: Secuencia del proceso de incubación



Fuente: Elaboración propia.

### **Sostenibilidad de la estrategia**

Tal como se ha planteado a lo largo del documento, el desarrollo y consolidación del ecosistema de innovación de Almirante Brown requiere la participación activa de múltiples actores que aporten recursos económicos, técnicos y sociales. En este marco, la sostenibilidad de la estrategia dependerá en gran medida de la capacidad de los acuerdos interinstitucionales para mantenerse en el tiempo y adaptarse a las condiciones cambiantes.

En escenarios complejos, garantizar la continuidad de las políticas y dispositivos de innovación implica planificar estratégicamente, identificar los recursos disponibles, gestionar con eficiencia las restricciones y oportunidades, y establecer mecanismos sistemáticos para evaluar avances y resultados. Estos elementos resultan esenciales para consolidar la confianza entre los actores involucrados y reforzar la legitimidad del proceso.

Si bien el mapeo de recursos, así como la definición de costos y aportes necesarios para el funcionamiento de la incubadora, serán decisiones propias del equipo de gestión, es pertinente considerar las diversas metodologías observadas en las experiencias relevadas. En la mayoría de los casos analizados, los emprendedores realizan aportes económicos proporcionales a los servicios recibidos, que pueden variar según el grado de avance del proyecto o bien adoptar un carácter simbólico. Estos aportes, además de contribuir a la sostenibilidad financiera, fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso con el proceso de incubación.



Por otro lado, la creación de una red de inversores privados o aliados estratégicos que acompañen la iniciativa constituye una vía efectiva para reducir la dependencia de los recursos públicos, los cuales suelen ser limitados y, en el contexto actual, particularmente restringidos. Este tipo de alianzas permite diversificar las fuentes de financiamiento y ampliar las oportunidades de sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Asimismo, un aspecto central de esta dimensión radica en la capacidad institucional para conformar equipos técnicos estables y especializados. Las experiencias relevadas coinciden en señalar que el éxito y la continuidad de las incubadoras dependen, en gran medida, de la consolidación de equipos de gestión con experiencia. En este sentido, resulta fundamental garantizar la presencia de perfiles técnicos especializados en vinculación y desarrollo territorial, capaces de sostener la gestión operativa y de articular eficazmente entre los sectores público, privado y académico.

Finalmente, la sostenibilidad de una incubadora trasciende la dimensión financiera: se sustenta también en la fortaleza institucional y en la calidad de los vínculos construidos entre los actores del ecosistema. La capacidad de generar confianza, mantener alianzas y sostener una visión compartida en torno al desarrollo local y la innovación constituye, en última instancia, el principal capital que asegura la permanencia y efectividad de la política pública.

Finalmente, cabe señalar que se ha elaborado y presentado a la contraparte el [Producto 4 “Documento de conclusiones y hallazgos y propuesta de incubadora de empresas”](#), disponible en este enlace.

## **5. CONCLUSIONES FINALES**

El presente documento constituye la propuesta para la creación de la Incubadora de Empresas de Almirante Brown, enmarcada en una estrategia de política pública orientada a dinamizar el ecosistema local de innovación.

El proceso en su conjunto incluyó una fase de diagnóstico de la situación productiva del distrito, de las principales empresas, así como el mapeo y análisis de las instituciones destacadas en el territorio. La segunda fase estuvo vinculada con el estudio comparado de experiencias de incubadoras de Argentina, analizando el marco normativo, los esquemas de gobernanza, los sectores priorizados, la forma de funcionamiento, entre otras cuestiones. A partir del diagnóstico realizado, y de



los estudios de caso fue posible elaborar una propuesta, identificando tanto las potencialidades como las limitaciones del territorio.

El proceso de trabajo permitió reconocer que el municipio cuenta con un entramado institucional amplio y diverso, compuesto por actores públicos, privados, académicos y sociales con distintos grados de madurez y articulación. Esta densidad institucional, lejos de constituir una debilidad, representa una oportunidad estratégica para consolidar un ecosistema de innovación territorial, siempre que se logren establecer mecanismos de gobernanza estables y de cooperación sostenida.

En tanto cuenta con un desarrollo industrial consolidado, con empresas de diverso tamaño y sector productivo, que hasta el momento mantienen una agenda innovadora hacia adentro de sus propias estructuras, en general no sistematizada.

Las diferentes experiencias analizadas ponen en evidencia que no hay un recorrido institucional ideal replicable a otros territorios, sino que cada uno debe implementar una estrategia que se ajuste a sus particularidades. Siendo fundamental entender la estructura productiva así como las características institucionales de los principales actores, ya que se trata de procesos en que ambas cuestiones tienen que confluir.

En este sentido, la incubadora se proyecta como un dispositivo clave para promover sinergias entre los sectores productivo, académico y gubernamental, orientando sus esfuerzos hacia la creación de valor, la diversificación productiva y la generación de empleo de calidad.

Al mismo tiempo cabe señalar que, como agenda previa a la puesta en marcha de la incubadora es necesario generar una narrativa común que permita valorizar la innovación y el desarrollo productivo como parte de la agenda local. Para ello la propuesta incluye el diseño de una especie de *Acuerdo de Innovación* a ser suscripto por diferentes actores y una serie de posibles medidas dirigidas a atraer empresas innovadoras, así como incentivar a las empresas locales a desarrollar proyectos innovadores.

La propuesta del diseño de la incubadora, implica la construcción de una estructura de gestión, técnicamente sólida, en la que confluyan iniciativas de diversos actores estratégicos (UNaB, UIAB, SIPAB, etc.) lideradas por la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo. Este modelo de gobernanza compartida busca garantizar la legitimidad institucional y la sostenibilidad.



El modelo de incubación propuesto contempla las etapas de preincubación e incubación, incorporando servicios de acompañamiento técnico, formación, mentoreo, asesoramiento financiero y vinculación con laboratorios e instituciones de apoyo. Esta estructura busca adaptarse a la diversidad de sectores productivos del distrito.

Uno de los elementos clave para la puesta en marcha tiene que ver con las estrategias de sensibilización y difusión que estimulen la participación de emprendedores locales, especialmente jóvenes, y que contribuyan a consolidar una cultura de la innovación. Gran parte del éxito de estos procesos es identificar a emprendedores con potencial, y por tanto conocer los procesos iniciales se vuelven fundamentales.

Otro de los principales desafíos identificados se vincula con la sostenibilidad económica y la capacidad de asegurar los recursos necesarios para el funcionamiento de la incubadora en el tiempo. La experiencia comparada muestra que los modelos más exitosos son aquellos que combinan financiamiento público, alianzas con el sector privado y generación de ingresos propios. En este marco, se recomienda desarrollar una estrategia financiera mixta, con aportes tanto del sector público como privado, priorizando la consolidación de equipos técnicos estables, dado que son condición necesaria para el cumplimiento de los objetivos de estas iniciativas.

Finalmente, la propuesta de la Incubadora de Empresas de Almirante Brown debe entenderse como parte de un proceso más amplio de construcción del ecosistema de innovación local, orientado a fortalecer las capacidades del territorio para generar conocimiento, impulsar la competitividad y promover la inclusión productiva. El desafío principal radica en traducir las bases conceptuales aquí desarrolladas en una agenda concreta de acción, articulando actores, recursos y visiones en torno a un proyecto común de desarrollo productivo e inclusivo.

## **6. PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL A LAS AUTORIDADES**

El miércoles 1° de octubre se llevó a cabo la presentación del Informe Final del proyecto “Fortalecimiento de Políticas Públicas que fomentan la Innovación Productiva en el partido de Almirante Brown” ante las autoridades municipales. En representación del Municipio participó Leandro Gavioli, titular de la Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo (ex Subsecretaría de Desarrollo Productivo).

Durante el encuentro se realizó un repaso general del diagnóstico socio-productivo e institucional elaborado en el marco del proyecto. La exposición



dio lugar a un intercambio enriquecedor sobre la estructura productiva del distrito, la dinámica económica actual, el rol estratégico que desempeñan las empresas consolidadas de Almirante Brown en el entramado local así como la identificación de PyMEs recientemente radicadas y las posibilidades de generar nuevos emprendimientos asociados a estas.

Asimismo, se presentó una síntesis de las entrevistas realizadas a gerentes y referentes de distintas incubadoras, con el propósito de analizar las diversas modalidades institucionales y metodológicas existentes para el diseño, gestión y puesta en marcha de una incubadora de empresas. En este punto, fue muy valorado por el municipio, la participación en cada una de las entrevistas ya que permitió realizar un recorrido por las experiencias en primera persona y contactarse con otros actores relevantes para las políticas de innovación productiva.

En la etapa final del encuentro, se abordaron en detalle los principales componentes de la propuesta de creación de una incubadora municipal, con el objetivo de validar las conclusiones y recomendaciones formuladas en el documento.

Uno de los temas centrales del debate fue la necesidad de garantizar la participación activa de los distintos actores del ecosistema local, condición indispensable para la viabilidad y sostenibilidad de la futura incubadora. En este sentido, se coincidió en que el desafío principal radica en lograr la adhesión y apropiación del proyecto por parte de los sectores público, académico y empresarial.

Como resultado, se propuso la elaboración de una hoja de ruta inicial orientada a fortalecer los lazos institucionales y promover la validación colectiva de la iniciativa. Dicha hoja de ruta incluiría, entre otras acciones:

- la organización de encuentros con el sector empresarial, ampliando el universo habitual de vinculación del Municipio;
- la articulación con las áreas de formación y empleo municipales para incorporar la mirada emprendedora e innovadora en sus programas;
- y la construcción de una agenda de trabajo conjunto con la Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB), que deberá asumir un rol estratégico en el desarrollo del ecosistema local de innovación.

Se destacó la importancia de formular una propuesta que reconozca las particularidades del distrito —sus fortalezas, debilidades y oportunidades—, de modo que contribuya a consolidar la institucionalidad existente y construir una visión estratégica compartida entre los actores locales.



Finalmente, se subrayó la necesidad de instalar una narrativa territorial en favor de la innovación, que oriente las acciones de la futura incubadora y de las demás iniciativas municipales vinculadas al desarrollo productivo. Si bien el Municipio cuenta con condiciones de base sólidas, el mayor desafío consiste en romper el status quo y generar una agenda de trabajo concreta, factible y sostenida en el tiempo, con una visión compartida.



## CONCLUSIONES

En el presente informe se detallan las tareas realizadas durante la ejecución del proyecto, las cuales permitieron mapear y caracterizar los actores institucionales y del sector empresario del partido de Almirante Brown vinculados al ecosistema de innovación; mapear diferentes experiencias de incubadoras de empresas en el país analizando sus formatos institucionales, su funcionamiento y el perfil productivo; analizar los recursos tecnológicos, financieros y de infraestructura disponibles y analizar las oportunidades de vinculación entre sector público, privado y académico.

En relación con la metodología empleada, la combinación del relevamiento de información secundaria con la realización de entrevistas resultó una decisión acertada, ya que ambos enfoques se complementaron y aportaron una comprensión integral de la realidad local, enriqueciendo el proyecto y generando insumos de gran valor para la gestión municipal.

Esta información constituyó la base para el diseño de la propuesta de creación de la **Incubadora de Empresas de Almirante Brown**, estructurada en dos componentes principales:

1. Diseño de la incubadora: incluye la definición del modelo de gestión y gobernanza, los roles y responsabilidades de las instituciones que integran el ecosistema local, la caracterización sectorial, la estrategia de difusión y sensibilización, y las metodologías de monitoreo y evaluación.
- Propuesta de implementación: comprende el proceso de convocatoria y selección de proyectos, las etapas de preincubación e incubación, y las estrategias de acompañamiento y seguimiento de los emprendimientos egresados.

A lo largo del proceso de ejecución, la articulación permanente y la relación de trabajo colaborativa con el Municipio de Almirante Brown permitieron consolidar un círculo virtuoso de diálogo y retroalimentación, garantizando que la propuesta final se encuentre plenamente ajustada a las particularidades y necesidades del territorio.

Los resultados alcanzados constituyen un insumo estratégico para la formulación de políticas públicas orientadas a la innovación y al fortalecimiento del emprendedurismo local, concebidas en el marco de una realidad económica, social



e institucional compleja que demanda estrategias contextualizadas y profundamente ancladas en las características del territorio.



## BIBLIOGRAFÍA

- A. D. Barbieri S.A. (2025). Recuperado de: <https://www.adbarbieri.com>
- Aceleradora del Litoral. (s. f.). *Aceleradora Litoral*.  
<https://www.aceleradoralitoral.com.ar/>
- Agencia Córdoba Innovar y Emprender. *Club de Inversión Ángel*. Recuperado de: <https://innovaryemprendercba.com.ar/programa-de-inversion-angel/>
- Agencia Córdoba Innovar y Emprender. Programa Córdoba Incuba. Recuperado de: <https://innovaryemprendercba.com.ar/cordoba-incuba/>
- Agencia Córdoba Innovar y Emprender. *Programa Córdoba Vincula*. Recuperado de: <https://innovaryemprendercba.com.ar/programa-cordoba-vincula/>
- Agencia Córdoba Innovar y Emprender. *Programa de Aceleración y Escalamiento*. Recuperado de: <https://innovaryemprendercba.com.ar/programa-de-aceleracion-y-escalamiento/>
- Agencia Córdoba Innovar y Emprender. Recuperado de: <https://innovaryemprendercba.com.ar/la-agencia/#>
- Agencia de Desarrollo Productivo y Empleo de Almirante Brown. (2025). *Informe Gráfico, Analítico y de Caracterización del SIPAB*, documento de trabajo inédito.
- Agencia Pampeana de Ciencias, Tecnologías e Innovación Abierta (CITIA). Recuperado de: <https://www.citalapampa.ar/>
- Álvarez, D. (2017). *Desarrollo de las incubadoras de empresas en Perú y políticas públicas de promoción: Un estudio de caso*. Ponencia presentada en el Seminario ALTEC, 2017.
- Andariega Soluciones Habitacionales S.R.L. (2025). Recuperado de: <https://www.andariega.com.ar>
- ANPROTEC. (s. f.). *Incubadoras em operação. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores*. Recuperado de <https://anprotec.org.br/site/lideres-tematicos/incubadoras-em-operacao/>



Asociación Civil Tecnológica del Sur (ACTS). (2025). Recuperado de: <https://tecnologiadelsur.org.ar/>

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). (2025). Recuperado de: <https://www.adimra.org.ar/>

Banco CREDICOOP. (2025). Recuperado de: <https://www.bancocredicoop.coop/>

Banco de Galicia y Buenos Aires. (2025). Recuperado de: <https://www.galicia.ar/personas>

Banco de la Nación Argentina. (2025). Recuperado de: <https://www.bna.com.ar>

Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2025). Recuperado de: <https://www.bancoprovincia.com.ar>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *BID Lab*. Recuperado de: <https://bidlab.org/es>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Convocatoria para fondos de capital emprendedor*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/inicio/convocatorias/fondos-de-capital-emprendedor#:~:>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Proyectos Competitividad de Economías Regionales*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/proyecto/AR-L1154>

Banco Macro. (2025). Recuperado de: <https://www.macro.com.ar/conocenos/institucional/>

Banco Mundial. (2013). *Business Incubation Management Training Program Overview*. Documento de Trabajo. Information for Development Program (infoDev).

Banco Patagonia. (2025). Recuperado de: <https://bancopatagonia.com.ar>

Banco Santander Argentina. (2025). Recuperado de: <https://www.santander.com/es>

Banco Supervielle. (2025). Recuperado de: <https://www.supervielle.com.ar/institucional>



BBVA Francés. (2025). Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>

Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, Electromecánicas y Luminotécnicas (CADIEEL). (2025). Recuperado de: <https://www.cadieel.org.ar/>

Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO). (2025). Recuperado de: <https://www.camarco.org.ar/>

Cámara Argentina de la Construcción Modular e Industrializada (CACMI). (2025). Recuperado de: <https://cacmi.com.ar>

Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP). (2025). Recuperado de: <https://www.caip.org.ar/>

Cámara del Comercio y la Industria de Almirante Brown. (2025). Recuperado de: <https://www.cacinab.org.ar/>

Center for Public Impact. (2024). *Barcelona Urban Lab: using the city as a testing ground for innovation.* Recuperado de: <https://centreforpublicimpact.org/public-impact-fundamentals/barcelona-urban-lab-using-the-city-as-a-testing-ground-for-innovation>

Centro de Formación Profesional N° 403. (2025). Recuperado de: <https://www.cfp403almirantebrown.com.ar/>

Centro PyME UNaB. (2025). Recuperado de: [https://pyme.unab.edu.ar/quienes\\_somos](https://pyme.unab.edu.ar/quienes_somos)

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2025). *CAME impulsa políticas de desarrollo emprendedor en todo el país junto a SEPYME.* Recuperado de: <https://www.redcame.org.ar/novedades/14163/came-impulsa-politicas-de-desarrollo-emprendedor-en-todo-el-pais-junto-a-sepyme>

Congreso de la Nación Argentina. (1995). Ley N° 24.521. *Educación Superior.* Boletín Oficial de la República Argentina.

Congreso de la Nación Argentina. (2005). Ley N° 26.058. *Educación Técnico Profesional.* Boletín Oficial de la República Argentina.



Congreso de la Nación Argentina. (2006). Ley N° 26.206. *Educación Nacional*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Congreso de la Nación Argentina. (2015). Ley N° 27.193. *Creación de la Universidad Nacional Guillermo Brown*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Congreso de la Nación Argentina. (2017). Ley N.º 27.349. *Apoyo al capital emprendedor*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Congreso de la Nación Argentina. (2019). Ley N.º 27.506. *Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Congreso de la Nación Argentina. (2020). Ley N.º 27.570. *Modificaciones a la Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Consejo Provincial de Educación y Trabajo de Almirante Brown (COPRET). (2025). Recuperado de: <https://www.educacion.brown.gob.ar/educacion-y-trabajo>

Contxto. (2022). *Latin American unicorns: Galloping to success*. Recuperado de: <https://contxto.com/en/news/the-latin-american-unicorns-galloping-to-success/>

Dirección Provincial de Estadística de Buenos Aires. (2024). *Producto Bruto Geográfico Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de: <https://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/PBG%20por%20partido%202023.pdf>

Dirección Provincial de ETP. (2025). *Las Unidades Integrales de la Educación Técnico Profesional en la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de: <https://abc.gob.ar/secretarias/sites/default/files/2025-05/Unidades%20Integrales%20de%20la%20ETP%20Bonaerense.pdf>

Ercoli, L., Girón, P. G., Guillermo, E. D., & Verna, R. (2014). *Platec: Un caso exitoso de vinculación*. *Revista Argentina de Ingeniería*, 3(III). ISSN 2314-0925.

Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*. Londres: Routledge.

Forum Virium Helsinki. (2025). Recuperado de: <https://forumvirium.fi/en/helsinki-innovation-districts-turned-suburbs-into-living-labs>



Fundación EU-LAC & SEGIB (2022). *Iniciativas públicas de fomento a la innovación abierta en Iberoamérica.*

Fundición San Cayetano S.A. (2025). Recuperado de: <https://fscnet.com.ar>

GEN ROD S.A. (2025). Recuperado de: <https://www.genrod.com.ar/home>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2025). *IncuBAte*. Recuperado de: <https://buenosaires.gob.ar/fortalecimiento/incubate>

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2024). *Programa Arriba Emprendedores*. Recuperado de: [https://www.gba.gob.ar/produccion/programas/arriba\\_emprendedores#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20del%20cr%C3%A9dito%20\\*%20Monto%20del%20cr%C3%A9dito%20SEIS%20\(36\)%20meses.%20\\*%20Garant%C3%ADas:%20Personales.](https://www.gba.gob.ar/produccion/programas/arriba_emprendedores#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20del%20cr%C3%A9dito%20*%20Monto%20del%20cr%C3%A9dito%20SEIS%20(36)%20meses.%20*%20Garant%C3%ADas:%20Personales.)

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2025). *Escuela Productiva Bonaerense. Incubadora de Empresas*. Recuperado de: <https://www.gba.gob.ar/produccion/incubadora>

Hub de Innovación de Montevideo. (2025). Recuperado de: <https://uih.uy/>

Honorable Concejo Deliberante de Almirante Brown. (2010). Ordenanza N.º 9.248. *Creación de la marca "Brown Emprendedores"*.

Honorable Concejo Deliberante de Almirante Brown. (2025). Ordenanza N.º 13.644. *Organigrama Municipal*.

Honorable Concejo Deliberante de Almirante Brown. (s/f). Ordenanza N.º 10.733. *Registro único de emprendedores de la economía social*.

ICBC Argentina. (2025). Recuperado de: <https://www.icbc.com.ar/institucional>

Incubadora IDEAR. (s. f.). Recuperado de: <https://incubadora-idear.org.ar/>

Instituto Chaqueño de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICCTI). *EBT Chaco*. Recuperado de: <https://iccti.chaco.gob.ar/ebtchaco/>

Instituto de la Construcción en Seco (INCOSE). (2025). Recuperado de: <https://www.incose.org.ar/institucional>



Instituto Municipal de Economía Social (IMES). (2025). Recuperado de: <https://economiasocialypopular.brown.gob.ar>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (2025). Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/inti>

Instituto Superior de Formación Técnica N° 232. (2025). Recuperado de: <https://www.educacion.brown.gob.ar/isft232>

Kantis, H. (2018). *Las incubadoras y sus servicios según el grado de sofisticación*. Serie Brief Prodem N° 5.

Kantis, H. Federico, J. Magendzo, A. (2016). *Condiciones sistémicas e institucionalidad para el emprendimiento y la innovación*. BID – Documento para discusión N° IDB-DP-486.

Kantis, H. Federico, J. Menéndez C. (2017). *Evaluación de incubadoras de emprendimientos: el caso uruguayo y su comparación con el benchmark chileno*. BID – Documento para discusión N° IDB-DP-530

Miguel Abad S. A. (2025). Recuperado de: <https://miguelabad.com.ar>

Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (s. f.). *Registro nacional de incubadoras de empresas*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribirse-al-registro-nacional-de-incubadoras>

Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (2025). Resolución N.º 68/2025. *Creación del Consejo Asesor del Fondo para la Promoción de la Economía del Conocimiento*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Ministerio de Producción de la Nación. (2016). Resolución N.º 24/2016. *Creación del Registro de Incubadoras*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Ministerio de Producción de la Nación (2018). *Fondo Semilla*. Secretaría de Emprendedores y de la PyME.

Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica de la Provincia de Buenos Aires. (2023). Resolución N° 89/2023. *Programa de Centros Locales de Innovación y Cultura "CLIC"*. Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires.



MITECO. (2025). *MediaLab Prado*. Recuperado de: <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/medialab-prado.html>

Municipalidad de Almirante Brown. (2025). Recuperado de: <https://www.brown.gob.ar>

National Business Incubation Association. (2025). *National Business Incubation Association: Everything you need to know*. Recuperado de: <https://www.universitylabpartners.org/blog/national-business-incubation-association>

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing: Paris.

PLAQUIMET S.A. (2025). Recuperado de: <https://www.plaquimet.com>

Poder Ejecutivo Nacional. (2024). Decreto N° 1048/2024. *Fondos Fiduciarios*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Provincia de Buenos Aires. (1993). Ley N° 11.459. *Radicación Industrial*. Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires.

Provincia de Buenos Aires. (2007a). Ley N° 13.688. *Educación Provincial*. Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires.

Provincia de Buenos Aires. (2007b). Ley N° 13.744. *Régimen de Creación y Funcionamiento de Agrupamientos Industriales*. Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires.

Provincia de Buenos Aires. (2015). Ley N° 14.792. *Modificatoria del Régimen de Creación y Funcionamiento de Agrupamientos Industriales*. Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires.

Provincia de Buenos Aires. (2022). Ley N° 15.339. *Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento*. Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires.

Provincia de La Pampa. (2021). Ley N° 3374. *Creación Agencia CITIA*. Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de La Pampa.



PTLC – Parque Tecnológico del Litoral Centro. (s. f.). PTLC.  
<http://www.ptlc.org.ar/>

Ruca Panel S.R.L. (2025). Recuperado de: <https://www.rucapanel.com.ar>

Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de Buenos Aires. (2025). Recuperado de: <https://www.gba.gob.ar/ciencia>

Secretaría de Desarrollo Económico y Hacienda del Municipio de Almirante Brown. (2025). Recuperado de: [https://www.brown.gob.ar/?page\\_id=2350](https://www.brown.gob.ar/?page_id=2350)

Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB). (2025). Recuperado de: <https://parqueindustrialburzaco.com/institucional/#>

Trámites a Distancia. *Convocatoria Programa PROCER – Universidades*. Recuperado de: <https://tramitesadistancia.gob.ar/tramitesadistancia/detalle-tipo?id=5345>

Unión Industrial de Almirante Brown (UIAB). (2025). Recuperado de: <https://www.uiab.org/>

Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB). (2025). Recuperado de: <https://www.unab.edu.ar>

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia. Historia. Recuperado de: <https://www.frre.utn.edu.ar/intecnor/paginas/view/item/historia>



## ANEXO 1

### GUÍAS DE ENTREVISTAS

#### Guía de entrevista - Componente Instituciones

Fecha:

#### 1) Aspectos Generales

Institución:

Ámbito/Sector:

Nombre y Apellido:

Cargo/Posición:

#### 2) Sobre la Institución

¿Podría describir brevemente la misión, visión y actividades principales de la institución?

¿Qué programas o iniciativas específicas lleva a cabo la institución? ¿Cuál es la agenda de trabajo actual?

¿Participan de espacios con otros actores o realizan acciones específicas con:

Sector Público

Otras empresas

Cámaras empresarias, asociaciones gremiales

Organizaciones de la sociedad civil

¿Cómo se organiza internamente la institución? ¿Cómo se eligen/seleccionan las autoridades?

¿Qué procesos de toma de decisión se aplican?

¿Cómo caracterizaría su sector?

#### 3) Adaptabilidad y visión de futuro



¿Cómo se prepara la institución para escenarios futuros (cambios regulatorios, tecnológicos, ambientales, sociales)?

¿Realizan diagnósticos de tendencias, análisis de riesgos o ejercicios de prospectiva?

¿Qué rol juega la innovación o la mejora continua dentro de la visión estratégica de la institución?

#### 4) Ecosistema productivo / innovador

¿Cómo definiría el rol de la institución en relación con el ecosistema productivo browniano?

¿Cuáles son los principales actores que participan en este ecosistema? (Universidades, empresas, centros de investigación, gobierno, etc.)

¿Cómo se relacionan estos actores entre sí? ¿Existen colaboraciones efectivas?

¿Y en relación con la innovación / emprendedurismo?

¿Qué tipo de desafíos percibe la institución en la creación y el fortalecimiento de un ecosistema innovador?

¿Qué oportunidades ve para mejorar la colaboración entre los actores del ecosistema?

¿Cuáles consideran los principales desafíos que enfrenta el sector público en general en relación con la implementación de políticas de innovación y/o emprendedurismo? ¿y el municipio en particular?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución en relación con la innovación/emprendedurismo?

### **Guía de entrevista - Componente Empresas**

Fecha:

#### 1) Aspectos generales:

Nombre y apellido

Empresa

Rubro de la empresa

Emplazamiento de la empresa

Rol/cargo en la empresa

2) Estrategia corporativa de innovación:

¿Hay objetivos de innovación definidos y comunicados en la compañía? (Son objetivos definidos o genéricos)

¿Hacia dónde orientan los esfuerzos de innovación I? (Nuevos negocios, digitalización/industria 4.0, sustentabilidad)

¿Hacia dónde orientan los esfuerzos de innovación II? (%incremental, %adyacente, %transformacional)

¿Cómo definirías la cultura de innovación de la empresa? (¿Hay tolerancia al fracaso?)

¿Hay canales para recibir propuestas de diversas áreas y colaboradores? etc.)

3) Estructura de la iniciativa/área de innovación: sobre institucionalización, responsables, equipo/talento, relación con la Dirección, financiamiento.

¿Hay un área de innovación formalizada o mantienen una estrategia cross?

¿Hay un responsable de innovación? ¿Tiene a cargo otras funciones o se dedica exclusivamente a Innovación?

¿Cómo se relaciona la estrategia/área de innovación con la Dirección de la empresa? ¿hay canales formales? ¿cómo se logra apoyo directivo?

¿Hay un equipo definido de personas que tienen a cargo las iniciativas de innovación?

En tal caso ¿tienen roles definidos? En tal caso ¿cuáles son y cómo es la dinámica de funcionamiento?

4) Procesos, cartera de proyectos, medición de resultados:

¿Hay mecanismos formales establecidos para seleccionar iniciativas y proyectos en los que se invertirá (tiempo y dinero)?



¿Hay mecanismos establecidos para decidir continuar/abortar iniciativas y proyectos?

¿Qué estrategias utilizan para evitar falsos positivos y falsos negativos?

¿Hay mecanismos establecidos para escalar proyectos exitosos (sea como spin off o incorporados en la cartera de explotación del negocio actual)?

¿Con qué estrategia miden los resultados de innovación? (Explorar si utilizan métricas específicas, y sobre las estrategias de comunicación de resultados -venta interna/externa).

#### 5) Financiamiento de la innovación:

¿Hay un presupuesto asignado para Innovación? En caso contrario: ¿cómo se logra apoyo para proyectos específicos de innovación?

¿Buscan financiamiento externo para innovar? En tal caso ¿en qué fuentes?

#### 6) Alianzas y ecosistema:

¿Tienen experiencias de innovación con otras empresas y organizaciones?

En tal caso ¿con quienes? (pueden mencionarlas explícitamente o bien mencionar el tipo de organización: otras empresas, ONGs/Cámaras, instituciones gubernamentales)

¿De dónde son? (Preguntar explícitamente si innovan en conjunto con otras empresas de Alte. Brown) Nota: mapear los vínculos con anillos concéntricos por cercanía geográfica.

### **Guía de entrevista - Componente Incubadoras**

Fecha:

#### 1. Aspectos generales:

Nombre y Apellido

Incubadora/Institución:

Rol/ cargo dentro de la institución:



## 2. Sobre la institución/ organización:

¿Podrías describirnos cómo es la estructura y funcionamiento en términos generales de la incubadora?

¿Desde cuándo funciona? ¿Cómo fue el contexto en el que surgió? ¿Quiénes la promovieron (gobierno, empresas, tercer sector, etc)?

¿Participan en redes o plataformas de incubadoras o innovación? ¿En cuáles?

## 3. Gobernanza

¿Cuál es la forma legal que asume la institución? ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la práctica?

¿Qué tipo de relación mantienen con otros actores del ecosistema: gobiernos locales, universidades, cámaras, ONG?

¿Qué nivel de articulación tienen con otros instrumentos de política pública o programas nacionales/provinciales?

¿Qué barreras o dificultades enfrentan para construir alianzas con otros actores?

En relación con la evaluación de sus acciones: ¿Realizan medición de resultados?

¿Qué indicadores utilizan para evaluar el desempeño de la incubadora?

Sobre datos de gestión: ¿Cuántos emprendimientos han incubado hasta el momento?

¿Tienen datos de supervivencia, escalamiento o empleo generado?

## 4. Ámbito/ sector

¿Trabajan con algún sector específico? ¿Cómo se vinculan con el entramado productivo local o regional?

¿Participan en iniciativas de desarrollo territorial, planificación estratégica o impulso de cadenas de valor?

¿Qué sectores productivos o tecnologías emergentes deberían tener mayor protagonismo en el territorio?

## 5. Infraestructura y Servicios



¿Con qué infraestructura cuentan? Por ejemplo: espacios físicos. oficinas individuales o compartidas, salas de reuniones, espacios de coworking, laboratorios, talleres, acceso a internet, servicios básicos y equipamiento específico para actividades técnicas o de producción.

¿Qué servicios ofrece tu organización actualmente (mentorías, espacio físico, acceso a redes, financiamiento, etc.)?

¿Cómo está compuesto el equipo de la incubadora (perfil profesional)? ¿Trabajan en relación de dependencia o por proyecto?

¿Cuentan con programas de formación para emprendedores -formen parte o no de la incubadora?

¿Cuentan con asesoramiento legal, contable, de marketing y negocios?

¿Qué servicios consideras más relevantes y que actualmente no lo ofrecen?

¿Cómo se asigna la disponibilidad de estos servicios?

## 6. Perfil de los emprendedores

¿Cómo es el proceso de selección de emprendimientos? ¿Qué criterios utilizan?

¿Cuál es la duración y modalidad típica del proceso de incubación?

¿Cómo definen las trayectorias de acompañamiento o los perfiles de los emprendedores?

¿Realizan un seguimiento de los emprendimientos incubados una vez egresados?

## 7. Financiamiento y sostenibilidad

¿Cuál es el modelo de financiamiento de tu institución? ¿Con qué fuentes de financiamiento cuentan actualmente? (Ejemplo: público, privado, mixto, internacional)

¿Cobran por servicios, toman participaciones en acciones, reciben retornos en especie u otras modalidades?

¿Qué mecanismos utilizan para asegurar la sostenibilidad económica de la incubadora?

¿Qué limitaciones o riesgos identificas respecto a la sostenibilidad financiera de las acciones de tu institución?



¿Consideras viable generar ingresos propios mediante servicios a terceros, convenios, membresías, etc.?

¿Qué aprendizajes crees que tienen en relación con el equilibrio entre impacto y sostenibilidad financiera?

#### 8. Visión estratégica

¿Cómo describirías el trabajo que realiza tu institución dentro del ecosistema productivo local?

¿Qué iniciativas destacarías como buenas prácticas de innovación abierta o colaboración interinstitucional?

¿Cuál es el vínculo con el sector privado? ¿Y con las cámaras empresariales/sectoriales?

¿Cuáles crees que son los principales desafíos y oportunidades de la institución?

Y en esta línea, ¿Cuál es el rol que consideras debe asumir el sector público?

¿Cuáles serían las principales recomendaciones que le harías a alguien que está iniciando el proceso para armar una incubadora?



## **ANEXO 2**

### **PROPUESTA DE CONVOCATORIA A EMPRENDEDORES**

#### **INCUBADORA DE EMPRESAS ALMIRANTE BROWN**



## Propuesta de Convocatoria Ideas-Proyecto

### Bases y Condiciones

#### 1. Objetivos

La Incubadora de Empresas fue creada mediante ..... con el objetivo de .....

Asimismo cabe señalar que mediante el convenio ..... suscripto entre la Municipalidad de Almirante Brown, la universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB), la Unión Industrial de Almirante Brown UIAB) y la Comisión Mixta del Sector industrial Planificado del Partido de Almirante Brown (SIPAB) (se pueden incorporar otros actores) se creó el consejo consultivo el cual se enmarca en el “Acuerdo de Innovación Brown 2030”.

En este contexto, se lleva adelante la Primera Convocatoria para la presentación de proyectos, cuyo objetivo es brindar acompañamiento a los emprendimientos impulsados por emprendedores y emprendedoras de Almirante Brown.

#### 2. Quiénes pueden participar

Todo emprendedor o emprendedora con domicilio en Almirante Brown que posea una idea innovadora y que requiera acompañamiento para la puesta en marcha.

#### 3. Áreas de interés

Podrían incluirse, aquellos productos finales de las siguientes sectores productivos:

- Construcción
- Metalmecánica
- Química
- Alimentos
- Programación y software
- Logística
- Otros



#### 4. Beneficios

Los proyectos seleccionados en la convocatoria recibirán asesoramiento y servicios de capacitación para la elaboración de su plan de negocios. En aquellos caso que se requieran podrán hacer uso del edificio de la Incubadora de Empresas así como de laboratorios y demás espacios con los que conviene la Incubadora.

Asimismo, se les brindará asesoramiento y aval en la formulación de propuestas para acceder a diversas fuentes de financiación.

#### 5. Características esperadas de las Ideas-Proyecto

El proyecto debe tener como objetivo la puesta en marcha de un emprendimiento. El mismo deberá planificar la forma de auto-sustentarse en el mediano plazo, generando valor para la ciudad y la región y nuevos puestos de trabajo que requieran mano de obra calificada o altamente especializada en el país, de forma socialmente y ambientalmente responsable.

La innovación puede tratarse de innovaciones tanto de producto y/o procesos y/o servicios; y se valorará preponderantemente que contribuya al crecimiento del Ecosistema Productivo Local, al aportar también nuevas ideas en que los actores integrantes del mismo puedan interrelacionarse con metas y objetivos comunes.

La idea innovadora puede ser un producto/proceso nuevo o una mejora de un producto/proceso ya existente. La novedad de la idea puede ser para el mundo, la región y/o el país, aunque se priorizará que pueda dar soluciones tecnológicas comprometidas con el desarrollo integral y la mejora de la comunidad de Almirante Brown; así como a la Provincia de Buenos Aires.

#### 6. Cronograma convocatoria:

- Recepción de Ideas-Proyecto:
- Evaluación de proyecto:
- Notificación de proyectos seleccionados

#### 7. Mecanismo de evaluación



Los proyectos serán evaluados por el Consejo Consultivo de la Incubadora de Empresas de acuerdo con las siguientes dimensiones: factibilidad, pertinencia y potencial de desarrollo de cada propuesta.

#### 8. Notificación de resultados

Todas las notificaciones de la convocatoria serán realizadas vía correo electrónico a la dirección de mail consignado en el formulario de presentación de Ideas-Proyectos.

#### 9. Propiedad Intelectual de las Ideas-Proyecto

La propiedad intelectual de las Ideas-Proyecto será de los participantes o sus instituciones (según corresponda), no asumiendo la Incubadora ni las instituciones que la componen ninguna responsabilidad por las acciones que terceros pudieran iniciar al participante en caso de violación de los derechos de propiedad intelectual.

#### 10. Confidencialidad

La información recibida en los formularios será confidencial, estando la Incubadora obligada a guardar estricta reserva y secreto con relación a la misma siempre y cuando la información no haya alcanzado estado público.

#### 11. Consultas

El formulario de la Convocatoria de Ideas- Proyecto estará disponible en (link)