



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ASISTENCIA TÉCNICA: MIRADOR FASE II
Contrato: **EX-2025-00044887-CFI-GES#DC**

INFORME FINAL
ENERO 2026

AUTOR : Fundación NAOS

Índice general de tablas

Tabla 1: Notas de representación recibidas.

Tabla 2. Empresas interesadas en alquilar en MiradorTEC® socias del PTP

Tabla 3. Distribución de metros por sector de actividad de empresas socias del PTP

Tabla 4. Empresas interesadas en alquilar en MiradorTEC® no socias del PTP

Tabla 5. Distribución de metros por sector de actividad de empresas no socias del PTP

Tabla 6. Proyectos institucionales iniciales

Tabla 7. Mapa de documentos

Índice general de gráficos

Gráfico 1. Metros requeridos por actividad desde las empresas del PTP

Gráfico 2. Metros requeridos por actividad desde las empresas no socias del PTP

Gráfico 3. Propuesta de mapa documental básico

Índice general de imágenes

Imagen 1. Visita de Leandro Vetcher

Imagen 2. Visita de Lino Baraño

Imagen 3. Visita de Silvia Carbonel

Imagen 4. Visita de Eduardo Levy Yeyati

ÍNDICE

CONSIDERACIONES GENERALES	4
Aspectos intelectuales: El concepto de Mlrador-Tec®	4
Transversalidades: Gestión del conocimiento aplicada	4
INTRODUCCIÓN	5
DESARROLLO	6
1. Entidad administradora	6
1.1. Presentación de la Fundación y la tramitación de sus exenciones.	6
1.1.1. Facultades de las instituciones fundadoras	6
1.1.2. Vínculos previos	7
1.1.3. Proceso de constitución	8
1.1.4. Trámites posteriores a la obtención de la personería jurídica	10
1.1.5. Plan trienal y estatuto de la fundación mlradorTEC	10
1.2. La estructura organizacional y de gestión.	11
1.2.1 Sistema de gestión informática	12
1.2.2. Toma de decisiones	14
1.2.3. Personal	14
Generador/a de Eventos y Vinculación	16
Colaboradores complementarios (no permanentes)	18
1.2.4. Recursos	18
2. Acuerdos interinstitucionales	22
2.1. Respaldo normativo internacional y nacional	22
2.3. Marcos normativos	25
2. Acuerdos interinstitucionales	26
2.4. Convenios marco y específicos	27
2.5. Mapa de capacidades para la acción conjunta	27
2.6. Consolidación	28
2.7. Primeros pasos	30
3. Alquileres	32
4. Reserva de oficinas	34
4.1. Convocatoria a empresas del Polo Tecnológico del Paraná	34
4.1.1. Análisis de la información de las empresas que reservan pertenecientes al PTP	36

4.2. Convocatoria a empresas no socias del Polo Tecnológico del Paraná.....	37
4.2.1. Análisis de la información de las empresas que reservan que no pertenecen al PTP.....	39
5. Presentación de proyectos para el desarrollo dentro de la entidad y plan de funcionamiento.	40
5.1. Presentación de proyectos para el desarrollo dentro de la entidad	40
5.1.1. Especificación del Formulario de Proyectos Institucionales – MiradorTEC.....	41
5.1.2. Implementación inicial del formulario de Proyectos Institucionales – MiradorTEC	43
5.2. Plan de funcionamiento.	44
5.2.1. Propuesta de mapa documental.....	44
.....	48
6. Consejo Asesor	54
6.1. Aportes tempranos de los asesores.	57
6.1.1. Leandro Vetcher.....	57
EXTRACTO FINAL.....	59
Bibliografía.....	61

CONSIDERACIONES GENERALES

Aspectos intelectuales: El concepto de Mlrador-Tec®

El Mlrador-Tec®, se consolida como un concepto que nutre de sentido al accionar direccionado, conjunto y colaborativo del ecosistema local y regional. La consideración de las experiencias desarrolladas en diferentes regiones, el involucramiento de empresarios expertos de nivel internacional, la búsqueda de la correspondencia de sus objetivos con los resultados obtenidos y la importancia de los facilitadores de desarrollo dentro de la iniciativa son algunas de las particularidades focales de trabajo en esta segunda fase.

Transversalidades: Gestión del conocimiento aplicada

Con el fin de lograr la operatividad efectiva y eficiente del Mlrador-Tec® se procederá a desarrollar acciones con consideración prospectiva y respetuosa del nuevo objetivo planteado para el edificio y un nuevo paradigma de gestión basado en la innovación.

Los aspectos a transversalizar en cada tarea desarrollada son: la sinergia inter organizacional, la vinculación colaborativa propositiva, la generación de fondos focalizada, la integración de dispositivos presentes en la localidad considerando sus experiencias y prestaciones, la consideración permanente de la sostenibilidad en su amplitud y la generación de empleo genuino.

INTRODUCCIÓN

Para la realización de esta segunda fase del proyecto se continúa con la mesa de trabajo que involucra a los principales actores que tienen injerencia en el proyecto. A la fecha, esta mesa está constituida por un equipo de profesionales de la Fundación NAOS, miembros de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación (SCTI) de Entre Ríos y directivos del IAPSER (Instituto Autárquico Provincial del Seguro de Entre Ríos).

Las acciones desarrolladas en el primer periodo de 60 días han sido orientadas a consolidar la gobernanza del proyecto, fortalecer la articulación territorial y establecer mecanismos operativos que garanticen la sostenibilidad y el impacto del ecosistema de innovación.

Las acciones desarrolladas en el segundo periodo, han sido orientadas a materializar los mecanismos operativos que garantizan la participación pública y privada.

Las acciones perfeccionadas en el periodo final de esta segunda fase incluyen la elaboración de la guía para la presentación y desarrollo de proyectos dentro del Parque, así como en la funcionalización del Consejo Asesor, concebido como un espacio clave para incorporar nuevas tendencias en innovación y acompañar la implementación inicial que deberá ser progresiva de actividades dentro del MiradorTEC, posterior a esta asistencia técnica.

La formación técnica profesional del equipo de asistencia permite un pensar administrativo, contable, informático y de gestión, diversamente compuesto que permite una planificación integrada desde el momento cero de la iniciativa.

DESARROLLO

1. Entidad administradora

La constitución de esta nueva organización a partir de la participación de las instituciones promotoras y fundadoras presenta un desafío consolidado en un mecanismo de administración que integra a los representantes de las demás organizaciones con responsabilidad en la toma de decisiones administrativas.

1.1. Presentación de la Fundación y la tramitación de sus exenciones.

La formación de una nueva institución a partir de otras organizaciones con el involucramiento del Estado Provincial y Municipal tiene un mayor grado de complejidad que el establecido entre particulares. La tarea inicia en la determinación de la facultad de participación de cada uno de los miembros del Consejo de Administración (que será el órgano de gobierno de la fundación), consultas documentales, interpretaciones legales, presentación de expedientes, seguimiento, declaraciones de intención, han sido pasos previos a la redacción, firma y posterior presentación del estatuto fundacional.

Posterior a ello, se realiza la presentación en la DIGPJER (Dirección General de Personas Jurídicas de Entre Ríos), presentación de libros y la pertinente rúbrica, y las presentaciones para la inscripción y el pedido de exención de ARCA, ATER y AFIM.

1.1.1. Facultades de las instituciones fundadoras

Según su estatuto que consta en ANEXO I, el Polo Tecnológico del Paraná (PTP) es una asociación civil sin fines de lucro, con sede en la ciudad de Paraná, Entre Ríos, cuyo propósito es posicionar a la región como un referente en innovación científica y tecnológica a nivel provincial, nacional e internacional. Su accionar se basa en la articulación estratégica entre los sectores productivo, gubernamental y científico-académico que componen su Comisión Directiva, promoviendo el desarrollo de empresas de base tecnológica, la generación de empleo, la calidad educativa, la investigación aplicada y la cooperación institucional, en un marco de gestión colaborativa y compromiso territorial. (Polo Tecnológico del Paraná, 2013, 2)

El Instituto Autárquico Provincial del Seguro de Entre Ríos (IAPSER) fue creado por Ley Provincial N.º 3601 en 1949 como una entidad pública con personalidad jurídica, autonomía financiera y garantía directa del Estado provincial, con el objeto de cubrir riesgos como accidentes de trabajo, granizo e incendios. A lo largo de su trayectoria, su marco legal fue actualizado por normas como la Ley N.º 5288 (1973), que redefinió su estructura administrativa y funcional, (ANEXO II) y por

leyes modificatorias posteriores —N.º 5373, 5471, 6904 y 8058— que ajustaron su régimen de dirección, distribución de utilidades, atribuciones del Directorio y competencias del Gerente General. Estas reformas consolidaron al IAPSER como una herramienta estratégica del Estado provincial en el ámbito asegurador, con capacidad operativa, técnica y financiera para actuar en el mercado con respaldo institucional. (Provincia de Entre Ríos, 1949; 1973; 1973b; 1974; 1982; 1988)

Por su parte, el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos, organizado bajo el sistema republicano representativo, ejerce su soberanía promoviendo el desarrollo integral del territorio, garantizando derechos, y fomentando políticas públicas orientadas al bienestar social. La facultad para integrar una fundación está dada por Constitución Provincial (2008) por los artículos 1, 5, 6, 83 y 214. (Constitución De La Prov. De Entre Ríos, 2008) En su artículo 1 declara que la provincia organiza su gobierno bajo la forma republicana representativa y ejerce su soberanía; en su artículo 5 se reconoce el principio de subsidiariedad y la participación de organizaciones libres en la promoción del bien común; en su artículo 6 se declara que el Estado provincial garantiza el desarrollo integral de la persona y la comunidad; en el artículo 83 se reconoce que el Poder Ejecutivo puede celebrar convenios con entidades públicas y privadas para el cumplimiento de sus fines; y en su artículo 214 se reconoce que el Estado Provincial puede crear entes autárquicos y empresas públicas para la prestación de servicios o el desarrollo de actividades estratégicas.

1.1.2. Vínculos previos

En el marco de una estrategia conjunta para fortalecer el ecosistema de innovación de Entre Ríos, el IAPSER y el PTP firmaron un convenio marco de cooperación y asistencia (ANEXO III) orientado a impulsar proyectos vinculados a la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica. El acuerdo firmado establece un marco de colaboración institucional para facilitar el intercambio de conocimientos, la articulación intersectorial y la ejecución de acciones conjuntas que promuevan la creación de parques tecnológicos, la incubación de empresas de base tecnológica y la mejora de la competitividad regional.

En el convenio ambas partes se comprometen a coordinar esfuerzos en áreas como asesoramiento técnico, acceso a infraestructura, desarrollo de proyectos específicos, servicios a terceros y generación de instrumentos financieros innovadores. El convenio reconoce expresamente la autonomía jurídica y administrativa de cada institución, y prevé la formalización de convenios específicos para cada iniciativa. Esta alianza es un paso previo con el objetivo estratégico de consolidar a MiradorTEC, considerando al PTP como nodo articulador de políticas públicas, inversión privada y capacidades científico-tecnológicas con impacto territorial.

En una instancia posterior el IAPSER y el PTP firmaron un convenio específico

(ANEXO IV) donde enuncian que en conjunto con el gobierno provincial establecen los lineamientos fundacionales, objetivos institucionales y capacidades operativas de la proyectada Fundación MiradorTEC, que se posicionará como unidad de vinculación tecnológica en el marco de la Ley Nacional N.º 23.877. Entre sus fines se destacan la incubación y radicación de emprendimientos, la articulación con cadenas de valor, la formación de recursos humanos altamente calificados, la generación de redes científico-tecnológicas, y la atracción de inversiones públicas y privadas, incluyendo capital de riesgo.

La Fundación propuesta podrá actuar como fiduciaria, mandataria o gestora de proyectos, celebrar convenios con organismos nacionales e internacionales, y desarrollar actividades de consultoría, formación, importación/exportación y servicios especializados. Su objeto social contempla la creación de condiciones para la reducción de costos de infraestructura, la instalación de empresas en áreas industriales, y la promoción de la competitividad regional con impacto ambiental y urbano positivo.

Este convenio específico se constituye un hito fundacional para MiradorTEC, consolidando su institucionalidad y proyectando su alcance como plataforma de innovación territorial con respaldo estatal, técnico y estratégico, mencionando dentro del cuerpo del convenio, que se encuentra en trámite dentro de la administración provincial el Expediente Único N° 3.176.392, promotor de la constitución de la Fundación.

1.1.3. Proceso de constitución

La creación de una Fundación en Argentina, particularmente en la provincia de Entre Ríos, donde opera la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas y Registro (DIPJER), es un proceso regulado por el Código Civil y Comercial de la Nación y las normativas locales, tal como se ha mencionado en los informes de la Fase I de trabajo de este equipo de Asistencia Técnica.

El proceso se compone de 4 etapas: una de ideación, una segunda de constitución y documentación, una tercera de registro y una cuarta que es posterior al otorgamiento de la personería jurídica.

La etapa de ideación es donde se determina la finalidad de bien común, sin fines de lucro de la fundación. Para "Mirador Tec" se definió como objetivo la promoción de la innovación tecnológica, la integración de actividades industriales de alta tecnología en aspectos productivos, técnicos, comerciales y financieros, la creación de las condiciones que permitan la reducción de los costos de inversión en infraestructura y servicios, la interacción de los sectores científicos con las cadenas de valor de la provincia, la incubación y radicación de nuevos emprendimientos empresariales de base tecnológica en el territorio provincial y el crecimiento de los existentes, con el propósito de agregar valor y mejorar la competitividad.

En paralelo a las definiciones anteriores se realiza la reserva de denominación ante la DIPJER para lo cual se ingresa al sitio web del organismo (Dirección de Inspección de Personas Jurídicas y Registro (DIPJER), n.d.) y se completa un formulario (ANEXO V), previamente en la misma página se recomienda constatar la disponibilidad de la denominación. El formulario solicita el tipo de entidad (asociación civil, fundación, sociedad, etc.); las denominaciones propuestas (hasta tres opciones en orden de prioridad); los datos de al menos un socio o fundador (nombre, DNI, CUIT/CUIL, domicilio, nacionalidad); los datos de la persona autorizada para el trámite (nombre, DNI, domicilio, email).

Las fundaciones deben contar con un patrimonio inicial que posibilite razonablemente el cumplimiento de sus fines propuestos, para la determinación del monto hay que consultar el monto mínimo vigente establecido por la DIPJER o las normativas nacionales, ese aporte en el caso de esta fundación puede ser en dinero, con un monto de \$20.000 por cada socio fundador.

Respecto a la conformación del órgano de gobierno que será su Consejo de Administración, debe ser conformado con un mínimo de 3 personas humanas (Presidente, Secretario, Tesorero, etc.) quienes deben representar a sus instituciones fundadoras o ser terceros que acepten el cargo. En el caso de la fundación miradortec los miembros serán 5; por otra parte, se debe proceder a la designación de revisores de cuentas o un órgano de fiscalización.

En la segunda etapa es la de estatuto y documentación que se realiza en conjunto con su acta constitutiva por escritura Pública ante Escribano, en el acta debe estar contenida: la voluntad de los fundadores de crear la fundación, la aprobación del Estatuto Social, la designación y aceptación de los cargos del primer Consejo de Administración y del Órgano de Fiscalización (Composición, atribuciones y funcionamiento; período de mandato, quórum, mayorías), la determinación del patrimonio inicial y la forma de su integración, el contenido del Estatuto Social (Ejemplo de Cláusulas Clave), la denominación, en este caso es Fundación Mirador Tec Parque Tecnológico, el domicilio legal y su objeto.

Dentro de esta misma etapa debe elaborarse el Plan Trienal donde se detalla el plan de acción para los primeros tres años, indicando la naturaleza, características y desarrollo de cada actividad propuesta por "Mirador Tec" para cumplir con su objeto. En el mismo sentido se deben determinar las bases presupuestarias que se componen de la proyección detallada de ingresos y egresos estimados (año por año) para las actividades del plan y deben incluir el patrimonio inicial. Es requisito que esta presentación contenga un dictamen profesional que consta de un dictamen de precalificación de Contador Público Independiente sobre la viabilidad y razonabilidad del plan trienal y sus bases presupuestarias.

La tercera etapa es la presentación de la documentación en la DIPJER, en primera instancia se presenta nota de estilo dirigida al Director del organismo solicitando se otorgue la Personería Jurídica; el primer testimonio de la escritura

pública constituido con el acta constitutiva y estatuto social; el formulario de solicitud de constitución de fundaciones; el comprobante del depósito en garantía equivalente al monto mínimo establecido, emitido por el Nuevo Banco de Entre Ríos; el listado de miembros del consejo de administración y órgano de fiscalización donde constan los datos personales, cargos y aceptación de cargos; la declaración jurada sobre el origen lícito de los fondos y sobre la condición de persona expuesta políticamente de los miembros; el plan trienal y bases presupuestarias firmadas por el fundador/representante legal y el contador público; y el comprobantes de pago de las tasas administrativas y aportes profesionales (ej. Caja Forense, sellados).

La DIPJER examina la documentación presentada, verifica el cumplimiento de la ley (especialmente el Estatuto y la viabilidad económica del Plan Trienal) y si hay deficiencias, se notifica al patrocinante letrado o a los fundadores para que realicen las correcciones necesarias; una vez subsanadas las deficiencias la DIPJER emite una Resolución otorgando la Personería Jurídica a "Fundación Mirador Tec" y autorizando su funcionamiento, entonces se realiza la inscripción registral de la fundación.

1.1.4. Trámites posteriores a la obtención de la personería jurídica

La fundación debe gestionar su Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) ante la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), una vez obtenida llevar a la DIPJER, para la rúbrica, los libros contables y societarios obligatorios que son: el libro diario, de inventario y balances, actas de consejo de administración.

La cuarta etapa comienza cuando el Consejo de Administración comienza la ejecución de las actividades detalladas en el plan trienal; se gestionan y obtienen los recursos previstos en las Bases Presupuestarias (donaciones, subsidios, cuotas de miembros, rentas).

En paralelo se redactan los reglamentos internos de orden administrativo y operativo; que también pueden requerir aprobación de la DIPJER si afectan aspectos fundamentales.

Al cierre de cada ejercicio económico-financiero, que generalmente es anual, el Consejo de Administración debe preparar los estados contables; realizar la memoria de las actividades realizadas, preparar el presupuesto anual para el ejercicio siguiente. Respecto a la documentación contable y la memoria, se presentan obligatoriamente a la DIPJER para su control y aprobación, para constatar el cumplimiento de su objeto y el mantenimiento de su patrimonio.

El Consejo de Administración debe renovar a sus miembros según lo establecido en el estatuto. Esta renovación y aceptación de cargos también debe ser informada e inscrita en la DIPJER.

1.1.5. Plan trienal y estatuto de la fundación mlradorTEC

El plan trienal constituido en el ANEXO VI establece una hoja de ruta orientada a promover políticas activas de desarrollo humano mediante soluciones tecnológicas, educativas, ambientales y productivas, con proyección internacional. En su primer año, se enfoca en conformar un cuerpo interdisciplinario, organizar jornadas de difusión y establecer protocolos de investigación. El segundo año prioriza la consolidación operativa, la focalización territorial y la búsqueda de financiamiento para incorporar profesionales. En el tercer año, se proyecta la generación de inversiones que aseguren ingresos estables, amplíen el capital fundacional y fortalezcan la divulgación institucional a través de conferencias y alianzas estratégicas.

Acorde a lo ya propuesto en la primera fase de esta asistencia técnica, la Fundación Mirador del Paraná se constituye formalmente en la ciudad de Paraná en 2025, con el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos, el Instituto Autárquico Provincial del Seguro (IAPSER) y el Polo Tecnológico del Paraná (PTP) como socios fundadores. Su objeto institucional es promover la innovación tecnológica, la integración de actividades industriales de alta tecnología, la incubación de emprendimientos de base científica y el fortalecimiento de cadenas de valor provinciales. La Fundación podrá operar en el país y en el exterior, articulando redes científico-tecnológicas, vinculaciones internacionales, formación de recursos humanos y asesoramiento estratégico a gobiernos y empresas.

El capital inicial se establece en \$60.000, aportado equitativamente por los fundadores, y se prevé su ampliación mediante subsidios, donaciones, rentas, convenios y aportes mixtos. El Gobierno provincial se compromete a incluir partidas presupuestarias anuales para su funcionamiento, mientras que IAPSER y PTP aportarán equipamiento, software y recursos técnicos. La Fundación también podrá generar ingresos genuinos a través de la explotación de desarrollos tecnológicos, patentes y servicios especializados, en articulación con el sector privado.

La administración estará a cargo de un Consejo de Administración compuesto inicialmente por miembros representantes del Gobierno, IAPSER, PTP, el Consorcio de Empresas y la Municipalidad de Paraná. El Gobernador ejercerá la presidencia, y se establece un esquema de cargos indelegables y rotativos. Se deberá autorizar a los apoderados legales a gestionar la inscripción formal ante los organismos pertinentes, y se sugiere dejar abierta la posibilidad de incorporar socios adherentes que respalden los fines institucionales de la Fundación.

1.2. La estructura organizacional y de gestión.

La estructura organizacional y de gestión de un parque tecnológico que se plantea como una iniciativa con innovación en valor, reviste un alto grado de complejidad.

Coorganizar múltiples unidades de negocio, cada una con estructuras operativas digitales diferenciadas y fuentes de ingresos diversas, a su vez nucleadas en un ajustado grupo de personas, conlleva un proceso complejo que debe ser estudiado y diseñado a los fines.

La estructura organizativa tiene un deber ser digital por lo que se desarrollan a continuación las precisiones en cuanto al requerimiento de un sistema informático de gestión administrativo-contable de vanguardia que el equipo de asistencia técnica ha elaborado.

1.2.1 Sistema de gestión informática

Proponer un Sistema Informático que contemple las necesidades de la entidad, que permita administrar la entidad e interconectar con otras aplicaciones que serán necesarias.

El sistema debe estar basado en una aplicación existente con las modificaciones que sean para contemplar las necesidades funcionales que son especificadas. Asimismo, deberá permitir la interconexión con otras aplicaciones existentes o futuras y asegurar la mantenibilidad y mejora tecnológica, por los próximos años.

Objetivos del Sistema Informático: Gestionar la administración de la Fundación en sus funciones operativas, sistematizando e integrando los procesos de las diferentes unidades de negocios y su operatividad de gestión y comercial.

Módulos Funcionales

La administración institucional que deberá atender a los datos de la Fundación y su gestión general contemplando acceso seguro por perfiles jerárquicos (administrador, consejo, operador, auditor, etc).

La gestión de empresas e individuos que conlleva el registro de empresas e individuos catalogados por estados: residente, transitorio, consultor, visitante, proveedor; la asociación con unidades funcionales y contratos; y el manejo cuentas corrientes multimonedas.

Las unidades funcionales y su gestión de oficinas, coworking, cocheras, salas comunes, etc. con su asignación a usuarios y control de disponibilidad; la administración de pedidos de inquilinos y resolución de problemas; el sistema de comunicaciones con inquilinos; y la interfaz para la visualización de la información mediante el Gemelo Digital.

La facturación y los alquileres con su cálculo automático de alquileres en diferentes monedas, la generación de facturas, notas de débito/crédito; y la facturación basada en contratos, uso, tiempo o condiciones dinámicas.

Las expensas y gastos generales con sus registros de gastos comunes, cálculo automático de expensas con múltiples métodos de prorrateo (por m2, uso, coeficiente) y la distribución de expensas ordinarias y extraordinarias.

Las cuentas corrientes con la consideración de cuentas por cobrar a inquilinos y consultores, cuentas por pagar a proveedores y la aplicación de intereses por mora, pagos parciales, etc.

Los pagos y cobros con la integración con medios de pago (transferencias, tarjeta, billeteras, plataformas como Mercado Pago, etc.) y la conciliación bancaria automática con entidades recaudadoras.

La Economía mTECs que conlleva el manejo de cuenta corriente de mTECs por usuario; la compra, transferencia y consumo de mTECs, la validación de saldo para usos (reserva, pago de consultorías, facturas); y las consideraciones para una integración futura con sistema de Blockchain.

La facturación en mTECs o mixtas que desarrollará facturas en mTEC o mixtas (MTEC + ARS/USD) y su cálculo automático de intereses, punitivos o incentivos con mTEC.

Integraciones estratégicas con otras aplicaciones

La aplicación que se ajusta a las necesidades es Open Key (OPEN KEY, n.d.) desde la cual se puede operar el control de acceso, ya que posee integración con cerraduras, molinetes y apps de reserva de espacios, para lo cual el sistema de gestión deberá vincularse para la validación automática de permisos a través de estado del contrato o saldo; la integración con molinetes, cerraduras electrónicas o apps, y el envío de mensajes y recepción de pedidos o reclamos.

El sistema de reservas con su validación de saldo mTEC y débito automático; las reservas de salas comunes, coworking, etc; la validación automática de saldo en MTEC antes de confirmar y el débito automático tras uso confirmado.

Vinculación con el gemelo digital con visualización de ocupación y datos básicos del inquilino; visualización en tiempo real de ocupación, estado y características de cada unidad; consulta básica del inquilino, superficie, contrato y status.

La integración con IA y dashboards, con acceso a datos por API RESTful para dashboards externos; su soporte para integración con sistema de IA y analítica y validación con plataforma de Blockchain.

Requisitos Técnicos

El sistema debe desarrollarse 100% en la nube, con acceso web con credenciales por niveles; debe contemplar la seguridad de datos, incluyendo encriptación, backup diario, logs de auditoría y debe ser, de base, escalable horizontalmente.

1.2.2. Toma de decisiones

En el transcurso de la asistencia técnica se planifican los pasos necesarios que se deberán contemplar para cada proceso de la toma de decisiones; los niveles de circulación de la información; y los diferentes niveles jerárquicos para la determinación de qué tipo de decisiones serán de nivel ejecutivo y cuales deberán ser elevadas para la aprobación del Consejo de Administración.

Consideramos las decisiones administrativas como operativas del día a día, siendo las que garantizan el funcionamiento interno de la fundación en su conjunto. Son el entrenamiento de personal técnico o administrativo; la gestión de compras, licitaciones y mantenimiento; la comercialización de espacios, la gestión de la comunicación, la administración y reporte de recursos financieros y patrimoniales; y los trámites ante organismos públicos (AFIP, ATER, DIPJER, etc.)

Consideramos como decisiones ejecutivas a las desarrolladas en la implementación de los programas y proyectos definidos por el Consejo de Administración o la Dirección Ejecutiva. Este tipo de decisiones son la aprobación y ejecución de proyectos de innovación, formación o infraestructura; la firma de convenios específicos con instituciones públicas o privadas; la coordinación de equipos interdisciplinarios; la articulación con empresas, universidades y organismos gubernamentales y la gestión de fondos, subsidios y aportes mixtos.

Son decisiones estratégicas o institucionales a las que definen el rumbo general de la fundación como la modificación del estatuto o estructura organizativa, la definición de objetivos anuales o trienales; la incorporación de nuevos socios adherentes o institucionales; la aprobación de informes de gestión y auditorías; y la evaluación de impacto territorial y posicionamiento institucional.

Las decisiones estratégicas y administrativas con compromiso de recursos deben ser tomadas por el Consejo de Administración, la Dirección Ejecutiva debe encargarse de la operativización de lo aprobado, informando con métricas lo actuado para la evaluación de la gestión. Una vez definidas las acciones se deberán socializar al equipo de trabajo y si requiriera mayor número de voluntarios se deberá comunicar igualmente a los involucrados.

1.2.3. Personal

A partir del diseño de la estructura organizacional y de gestión se tendrán mayores precisiones acerca de las personas y perfiles que se sugerirá contratar para

la labor operativa. Una vez determinado y aprobado el esquema de RRHH se deberá proceder a la selección y entrenamiento del equipo necesario para el funcionamiento de miradorTEC.

La sugerencia es un equipo mínimo de personas contratadas para mantener con baja carga económica las expensas para los residentes.

El equipo se debería nutrir de un director general con dominio de mercados internacionales, un especialista administrativo, un generador de eventos y un tecnológico con conocimientos avanzados, cada uno con un mínimo de un auxiliar, los demás colaboradores pueden ser becarios, pasantes y demás aprendices en carreras afines a la economía del conocimiento y sus ramas.

1.2.3.1. Perfiles

Dirección General

Profesional con experiencia en:

- gestión de ecosistemas de innovación,
- mercados internacionales,
- articulación público-privada,
- atracción de inversiones y proyectos.

Se deberá valorar especialmente:

- dominio de inglés (excluyente),
- experiencia en negociación internacional,
- conocimiento de instrumentos de financiamiento y cooperación.

Funciones principales

- Dirección estratégica del Parque Tecnológico.
- Representación institucional a nivel nacional e internacional.
- Vinculación con organismos, empresas, universidades y fondos.
- Supervisión general del equipo operativo.

Dotación

- 1 Director/a General

- 1 Auxiliar de Dirección (administrativo–operativo)

Especialista Administrativo

Profesional o técnico con formación en:

- administración,
- contabilidad,
- gestión institucional.

Con experiencia en:

- gestión de contratos,
- control de gastos y expensas,
- articulación con estudios contables y jurídicos.

Funciones principales

- Gestión administrativa y contable cotidiana.
- Administración de contratos de alquiler y servicios.
- Seguimiento de expensas y costos operativos.
- Soporte administrativo al Consejo de Administración.

Dotación

- 1 Especialista Administrativo
- 1 Auxiliar Administrativo

Generador/a de Eventos y Vinculación

Profesional con experiencia en:

- organización de eventos,
- comunicación institucional,
- articulación con el ecosistema emprendedor y tecnológico.

Se valora:

- creatividad,
- capacidad de gestión de agenda,
- habilidades de comunicación y networking.

Funciones principales

- Diseño y ejecución de eventos, capacitaciones y actividades.
- Generación de espacios de encuentro entre residentes, instituciones y actores externos.
- Coordinación de actividades con empresas, universidades y organismos.
- Apoyo a la estrategia de posicionamiento del MiradorTEC.

Dotación

- 1 Responsable de Eventos y Vinculación
- 1 Auxiliar / asistente operativo.

Responsable Tecnológico

Profesional con conocimientos avanzados en:

- sistemas informáticos,
- plataformas de gestión,
- infraestructura tecnológica,
- Transformación digital.

Se valora experiencia en:

- parques tecnológicos,
- sistemas de gestión integrados,
- herramientas digitales colaborativas.

Funciones principales

- Gestión y mantenimiento de los sistemas tecnológicos del Parque.
- Soporte a usuarios internos y residentes.
- Implementación y seguimiento de herramientas digitales (ej. sistema de gestión, mTECs).
- Articulación con proveedores tecnológicos.

Dotación

- 1 Responsable Tecnológico
- 1 Auxiliar técnico.

Colaboradores complementarios (no permanentes)

Para optimizar costos y promover la formación de talento local, se prevé complementar el equipo con:

- becarios,
- pasantes,
- practicantes rentados o no rentados,

provenientes de carreras vinculadas a:

- tecnología,
- administración,
- comunicación,
- economía,
- diseño,
- ciencias de datos y ramas afines a la economía del conocimiento.

Estos perfiles cumplirán funciones de apoyo bajo supervisión del equipo contratado.

1.2.4. Recursos

La iniciativa mIradorTEC tiene la meta de desarrollarse de manera autosostenible, y sin incrementar el gasto de las administraciones que le dan origen.

De naturaleza privada, los negocios que se desarrollarán dentro de la planificada Fundación deberán abonar el alquiler del edificio y retribuir ganancias para solventar los gastos de estructura y servicios.

La generación de múltiples fuentes de ingresos y soluciones innovadoras se diseñarán para la implementación paulatina a medida que la Fundación desarrolle capacidades al respecto.

En principio la mayor fuente de recursos es el alquiler mensual de espacios, que permitirá abonar el canon mensual a IAPSER, la renta de espacios, como el salón mirador, la terraza y aulas de capacitación a terceros dará origen a nuevos recursos económicos; la posibilidad de patrocinio de ciertos espacios y la renta de espacios para la promoción de productos y servicios también tienen la posibilidad de ser parte de un esquema de generación de ganancias sin afectar el patrimonio del miradorTEC.

Para poder considerar ampliamente los recursos necesarios recurrimos a la implementación de una herramienta contable, un plan de cuentas, nuevamente vinculando saberes técnicos y administrativos para un manejo eficiente de la información sin duplicar esfuerzos en la generación correcta de las bases de datos.

1.2.4.1. Clasificación de gastos por ítem contable

Gastos en Personal

La subcategoría “Personal permanente” concierne a sueldos de gerencia, coordinación técnica y administración. “Retribuciones del cargo” concierne a salario base mensual según escalafón. “Retribuciones directivas” contempla honorarios del consejo asesor o gobernador. “Retribuciones no del cargo” atañe a bonos por productividad o tareas especiales. “Sueldo anual complementario” corresponde al aguinaldo semestral. “Otros gastos en personal” se consideran los refrigerios como café, agua e insumos. “Contribuciones patronales” son los aportes jubilatorios, obra social, ART. “Complementos” son adicionales por título, zona y/o función, “Personal temporario” corresponde a contratos por proyecto o eventos. “Servicios extraordinarios” se consideran horas extra en jornadas especiales. “Asistencia social” es la obra social y el seguro médico complementario y subsidios. “Seguro de riesgo de trabajo” es el pago directo a la ART contratada. “Beneficios y compensaciones” engloba las capacitaciones, viáticos y refrigerios a retribuir a los colaboradores. “Gabinete de autoridades” corresponde a las retribuciones a cargos superiores. “Personal de servicios contratados” es personal contratado para jurídicos, contables y comunicación. “Contratos especiales” se consideran consultorías que pueden ser en accesibilidad, tecnologías y mantenimiento técnico específico.

Bienes de Consumo

La subcategoría “Productos alimenticios” incluye el café, agua, refrigerios para reuniones. “Textiles y vestuario” incluye a los uniformes, cortinas, manteles. “Papel e impresos” se consideran las servilletas, papel higiénico y folletería. “Productos químicos” refiere a aromatizantes, detergentes y desinfectantes. “Herramientas menores” Llaves, destornilladores y escaleras. “Elementos de limpieza” se refiere a trapos, baldes, guantes y escobas. “Útiles de oficina” son lápices, hojas, carpetas y marcadores. “Materiales eléctricos” incluye las lámparas, cables, sensores que no se instalan. “Utensilios de cocina” incluye las tazas, termos y bandejas. “Repuestos y accesorios” son piezas para electrodomésticos, y muebles en existencia

Servicios No Personales

La subcategoría “Servicios básicos” incluye energía eléctrica, agua y telecomunicaciones. “Alquileres y derechos” son considerados los gastos en hosting, nube, y mantenimiento de sistemas. “Mantenimiento y limpieza” es el servicio contratado de limpieza de oficinas, vidrios y mantenimiento de espacios verdes. “Servicios técnicos” se considera a los gastos de mantenimiento de ascensores, generadores y bombas. “Servicios profesionales” es la contratación de estudio contable, jurídico y traducciones. “Internet” es el servicio mensual de conectividad. “Publicidad y propaganda” son los gastos en el canal de stream, redes sociales business y promociones. “Pasajes y viáticos” serán considerados los traslados de gerencia a eventos institucionales. “Impuestos y tasas” son la TGI, IIU, IIB, y de necesitar, los aranceles consulares. “Otros servicios” son la video vigilancia, control de acceso y seguros.

Bienes de Uso

La subcategoría “Bienes preexistentes” incluyen mantenimiento de edificio, medidores de servicios, parque solar. “Construcciones” son las reparaciones de mobiliario y obras menores. “Maquinaria y equipo” contempla los electrodomésticos, generadores, bombas. “Libros y obras” conviene a material bibliográfico institucional. “Activos intangibles” son las licencias de software y plataformas de gestión.

Transferencias

La subcategoría “Ayudas sociales” son becas y/o subsidios a emprendedores, “Instituciones educativas” son servicios en el marco de convenios con universidades, capacitaciones. “Actividades científicas” son eventos, congresos y publicaciones. “Instituciones culturales” serán apoyos a proyectos de innovación social. “Empresas privadas” son contratos de servicios o desarrollo. “Cooperativas y universidades” son aportes en articulación con actores del ecosistema.

Previsión y Fondo

La subcategoría, “Previsión por morosidad” contempla un fondo para cubrir retrasos en aportes. “Fondo de reserva” es un fondo para certificaciones, legalizaciones e imprevistos.

2. Acuerdos interinstitucionales

Localmente la formalidad de los acuerdos institucionales es clave para otorgar claridad al momento del abordaje de los proyectos colaborativos desarrollados dentro de la iniciativa; en el mismo sentido la determinación y la observancia en el cumplimiento de las tareas de cada actor involucrado; y la declaración de los límites de responsabilidad y compromiso de los recursos materiales e inmateriales aportados.

La naturaleza de la iniciativa describe en cada paso su situación local para el desarrollo regional, entendiendo que es con visión global el panorama contemplado por lo que se detalla en primer término el marco normativo internacional que respalda la realización de estos acuerdos.

2.1. Respaldo normativo internacional y nacional

2.1.1. Pacto de San José. Convención Americana sobre derechos humanos

El llamado Pacto de San José de Costa Rica (formalmente Convención Americana sobre Derechos Humanos), es un tratado internacional adoptado en 1969 por iniciativa de la Organización de los Estados Americanos (OEA), que entró en vigor en 1978.

La Convención establece un marco jurídico para la protección de los derechos civiles, políticos y fundamentales de las personas en los Estados parte, incluyendo el derecho a la vida, la libertad personal, la integridad física, la libertad de expresión y el debido proceso. En el mismo sentido, en ella se crea la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos como órganos encargados de velar por su cumplimiento.

Argentina ratificó este pacto en 1984, incorporándose como referencia clave en la interpretación constitucional y en la formulación de políticas públicas con enfoque de derechos humanos, mediante la Ley N.º 23.054, sancionada el 1 de marzo de 1984, promulgada el 19 de marzo de 1984 y publicada en el Boletín Oficial el 27 de marzo de 1984. (Gobierno de Argentina, 1984)

La Convención en su artículo 26, enuncia que: “Los Estados Partes se comprometen a adoptar providencias, tanto a nivel interno como mediante la cooperación internacional, especialmente económica y técnica, para lograr progresivamente la plena efectividad de los derechos que se derivan de las normas económicas, sociales y sobre educación, ciencia y cultura, contenidas en la Carta de la Organización de los Estados Americanos, reformada por el Protocolo de Buenos Aires, en la medida de los recursos disponibles, por vía legislativa u otros medios apropiados”. (Organización de los Estados Americanos (OEA), 1978).

La implementación de MiradorTEC como ecosistema de innovación con impacto regional se alinea con este principio al promover la creación de oportunidades genuinas de empleo y formación técnica, la articulación interinstitucional para el fortalecimiento de capacidades locales, la generación de soluciones tecnológicas orientadas al bienestar colectivo, la sostenibilidad económica del proyecto sin incremento del gasto público, garantizando autonomía operativa, la participación activa de actores públicos, privados y comunitarios en la toma de decisiones.

En este sentido entendemos que MiradorTEC no solo constituye una iniciativa de desarrollo territorial, sino también una expresión concreta del compromiso del Estado provincial con la realización progresiva de los derechos consagrados en el artículo 26 de la Convención, mediante políticas públicas innovadoras, inclusivas y sostenibles.

2.2. Instituciones

Es variado el ecosistema donde el mlradorTEc se inserta presenta organizaciones intermedias: asociaciones, colegios profesionales, federaciones, grupos de trabajo, más allá de las instituciones educativas y oficiales pertenecientes al Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. Ante la diversidad de estatutos y formalidades debe prestarse especial atención al acuerdo entre las partes por lo que se indaga en cada caso el marco normativo.

El Consejo Consultivo presenta miembros permanentes, cuya participación no depende de proyectos en particular, y miembros alternos que estarán vinculados por proyectos en particular, en momentos determinados.

Entre las instituciones gubernamentales y públicas que se suman al ecosistema institucional de mlradorTEC, se reconoce a la Municipalidad de Paraná, como gobierno local, administra políticas públicas, servicios y planificación urbana en la ciudad de Paraná. A nivel provincial, el Consejo General de Educación actúa como órgano rector del sistema educativo entrerriano, mientras que la Secretaría de Modernización impulsa la transformación digital y la modernización del Estado. También en Paraná, la Dirección de Lechería cumple funciones técnicas vinculadas a la regulación y promoción de la producción láctea, y el Instituto Becario otorga becas y acompaña trayectorias educativas. Por su parte, el Consejo Federal de Inversiones (CFI Nación), con sede en Buenos Aires, opera como organismo interjurisdiccional que apoya el desarrollo regional en todo el país.

Si bien en el informe 1 de la primera fase de la asistencia técnica posee anexo un informe de la oferta educativa de la provincia cabe mencionar que el entramado de universidades y entidades de educación superior en la región incluye instituciones públicas y privadas con perfiles diversos y presencia territorial estratégica. La Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) es una universidad pública multidisciplinaria con sedes en varias ciudades, incluyendo Paraná. La Universidad

Autónoma de Entre Ríos (UADER), de carácter provincial, se destaca por su formación académica y extensión territorial. La Universidad Tecnológica Nacional (UTN), como universidad pública nacional, ofrece carreras en ingeniería y tecnología desde su sede regional en Paraná. En el ámbito privado, la Universidad Adventista del Plata (UAP), ubicada en Libertador San Martín, se enfoca en salud, educación y valores cristianos; la Universidad Católica Argentina (UCA), con sede en Paraná, promueve una formación integral con enfoque humanista; y la Universidad de Concepción del Uruguay (UCU) aporta una fuerte presencia regional en educación superior. Por su parte, la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas (FICH) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), ubicada en Santa Fe, complementa este ecosistema con una oferta especializada en ingeniería hídrica.

El ecosistema de ciencia, tecnología e innovación en la región está conformado por instituciones públicas, privadas y asociativas que articulan capacidades productivas, académicas y estatales. En Paraná, el Polo Tecnológico del Paraná funciona como asociación civil que vincula empresas, academia y gobierno para impulsar la innovación, mientras que el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) aportan capacidades técnicas desde su rol como organismos nacionales. En Santa Fe, el Parque Tecnológico Litoral Centro (PTLC), de carácter interprovincial, articula ciencia, tecnología y empresas en la región centro del país, y la Aceleradora del Litoral apoya startups tecnológicas en etapas tempranas. En Concepción del Uruguay, la cámara empresarial CISCU agrupa empresas de software con fuerte presencia regional. Este entramado institucional fortalece la innovación territorial y la articulación público-privada.

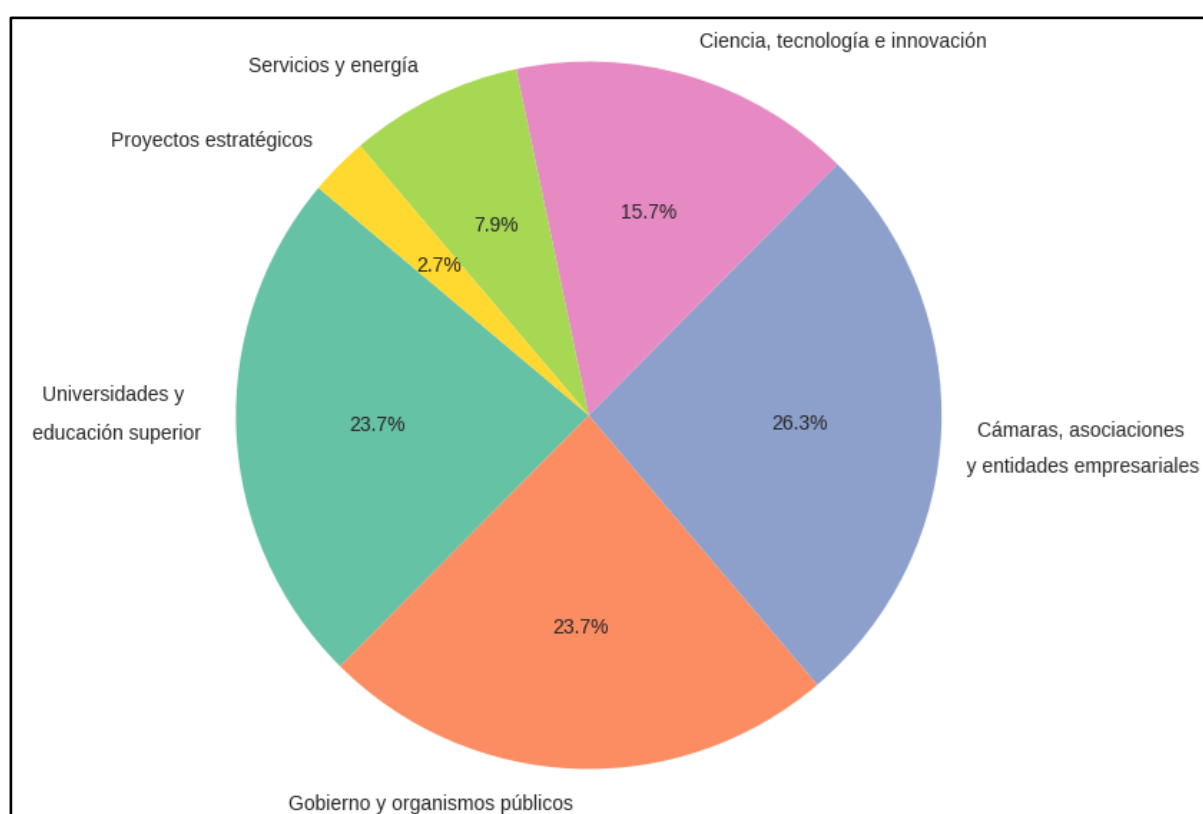
El entramado de cámaras, asociaciones y entidades empresariales en la región está conformado por organizaciones que representan diversos sectores productivos y económicos. En Paraná, la Unión Industrial de Entre Ríos (UIER) actúa como cámara empresarial de referencia, mientras que el Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER) articula actores económicos y políticos. La Bolsa de Comercio y la Bolsa de Cereales de Paraná, ambas instituciones privadas, promueven negocios, inversiones y regulan el mercado cerealero. La Federación Económica de Entre Ríos representa a pymes y comercios, y la Federación de Asociaciones Rurales agrupa entidades agropecuarias. También en Paraná, la Federación Entrerriana de Cooperativas impulsa el cooperativismo provincial, y Adimer nuclea a los metalúrgicos entrerrianos. A nivel nacional, la Sociedad Rural Argentina, con sede en Buenos Aires, defiende los intereses del sector agropecuario. Este conjunto institucional fortalece la articulación público-privada y el desarrollo económico territorial.

El sector de servicios y energía en Paraná está representado por instituciones estatales y privadas que cumplen funciones clave en la infraestructura y bienestar regional. El IAPSER, como empresa estatal, brinda seguros y servicios financieros, mientras que ENERSA se encarga de la distribución de energía eléctrica en la

provincia. Por su parte, Cemener, institución privada con base en Paraná, opera como centro médico nuclear especializado, aportando tecnología avanzada al sistema de salud. Este conjunto fortalece la provisión de servicios esenciales y el desarrollo territorial.

En el ámbito de proyectos y planificación, la iniciativa estratégica Entre Ríos 2025 se presenta como un plan de desarrollo provincial a largo plazo, orientado a definir metas, prioridades y acciones para el crecimiento sostenible del territorio. Con sede en Paraná, esta propuesta busca articular políticas públicas, actores institucionales y sectores productivos en torno a una visión compartida de futuro. Su valor destacado está en la composición de la iniciativa debido a que sus miembros son empresas exportadoras.

Gráfico 1. Resumen de la composición del Consejo Consultivo. Porcentajes por tipo de institución.



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos recabados en documentos de trabajo.

2.3. Marcos normativos

Las universidades del Consejo Consultivo utilizan principalmente ordenanzas del Consejo Superior e instructivos institucionales como marco normativo para la firma

de convenios marco. Estos documentos regulan el procedimiento, los modelos y las autoridades competentes para su validación.

La UNER (Universidad Nacional de Entre Ríos) gestiona sus convenios a través de la Secretaría de Extensión, utilizando modelos institucionales como el Convenio Marco de Cooperación, Acta Acuerdo, Carta Compromiso y Convenio Específico, enmarcados en su normativa interna.

La UADER (Universidad Autónoma de Entre Ríos) regula la celebración de convenios mediante la Ordenanza CS N° 107/2018, modificada por la CS N° 141/2021, estableciendo un procedimiento específico gestionado por la Secretaría de Integración y Cooperación con la Comunidad y el Territorio.

La UTN FRP (Universidad Tecnológica Nacional, Facultad regional Paraná) formaliza sus convenios a través de la Resolución de Rectorado N° 960/2016, que crea una unidad de registro y seguimiento para convenios marco, específicos y adendas, regulando aspectos como el objeto, cumplimiento, fondos y rendiciones.

La UAP (Universidad Adventista del Plata) se rige por principios institucionales de vinculación, sin contar con un documento normativo específico de acceso público, aunque adopta modelos similares a los utilizados por otras universidades privadas.

La UCA (Universidad Católica Argentina) articula sus convenios conforme a sus estatutos y normativa eclesiástica, incluyendo decretos de la Santa Sede y constituciones apostólicas como Ex Corde Ecclesiae y Veritatis Gaudium, complementados por ordenanzas internas.

La UCU (Universidad de Concepción del Uruguay) opera bajo normativa institucional interna, sin documentación específica disponible para la consulta pública, aunque emplea modelos similares a los de otras universidades privadas, respaldados por ordenanzas rectorales.

La UNL FICH (Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas) gestiona convenios marco y específicos vinculados a docencia, investigación y vinculación tecnológica, a través de su repositorio institucional y normativa interna, en el marco del gobierno abierto UNL.

2. Acuerdos interinstitucionales

Respecto a que las acciones desarrolladas en la primera fase de la asistencia técnica, han avanzado sobre compromisos cumplidos y vínculos respetuosos de los nichos de acción de cada institución. La solidez con la que avanza el proyecto se consolida en una incipiente maduración institucional y denota operatividad concreta con respaldo institucional del ecosistema y los promotores de la iniciativa.

2.4. Convenios marco y específicos

Los convenios marcos de colaboración mutua a utilizar son simples, debido a que se ha trabajado en la homologación de criterios entre las instituciones, acorde a las diferentes normativas y culturas organizacionales.

Posterior a la firma de convenio marco, se sugiere proceder a la firma de un documento que enuncie los términos y condiciones de participación, donde consten los requisitos a cumplimentar para participar del ecosistema MiradorTEC®. En él se sugiere redactar detalladamente la modalidad de implementación de mTECs, como medida de la gratuidad para el intercambio dentro del ecosistema.

2.5. Mapa de capacidades para la acción conjunta

Dentro de las capacidades dentro de las instituciones participantes encontramos diferentes fortalezas que se entiende serán aportaciones positivas a la acción conjunta en el desarrollo del parque tecnológico y la región.

El Gobierno de la Provincia de Entre Ríos contiene entre sus finalidades promover el desarrollo integral del territorio y garantizar políticas públicas de innovación. Sus capacidades y aportaciones pueden ser económicas, de recursos humanos, de respaldo normativo y de articulación interministerial con alcance provincial institucional. En un rol de liderazgo institucional legitimado por el voto popular que ha electo a los representantes en el gobierno provincial detenta como garante la sostenibilidad política de la iniciativa.

El IAPSER, custodio de su capital invertido en el edificio y su equipamiento, también parte del consejo de administración, fortalece con su participación la seriedad y respaldo de las decisiones económicas y de capital, respaldando la autonomía financiera de la iniciativa y la gestión de riesgos. Sus aportes de respaldo y técnicos, en el mismo sentido que la Bolsa de Comercio de Entre Ríos, aumentan la posibilidad de generar instrumentos financieros innovadores.

El Polo Tecnológico del Paraná con el objetivo de posicionar la región como referente en innovación científica y tecnológica. Su capacidad de aporte como red de empresas de base tecnológica, es en pos de trasladar al mirador la posición de nodo articulador de proyectos, seguir acompañando la incubación de emprendimientos y la transferencia tecnológica.

Sobre las universidades y su posibilidad de investigación aplicada y formación de recursos humanos, equipos de investigación, laboratorios especializados y capital humano como soporte técnico-científico.

La Municipalidad de Paraná con su enfoque en el desarrollo urbano y territorial y el apoyo a iniciativas locales tiene capacidad para acompañar con infraestructura urbana y de complemento en los servicios públicos; más allá de la capacidad de gestión territorial para la facilitación de la radicación de empresas, tiene posibilidad de ser soporte logístico y de servicios.

Las organizaciones de representación sectorial como los colegios profesionales, cámaras empresarias y asociaciones, son un gran apoyo como redes profesionales, promueven normativas específicas y servicios de capacitación interesados en transversalizar las nuevas tecnologías. Su posibilidad de aporte mayor es la articulación con los sectores productivos desde sus experiencias de mercado, asesoramiento técnico y fortalecimiento del capital humano; a la vez que las empresas generan empleo, validan proyectos y hasta podrían cofinanciar iniciativas.

2.6. Consolidación

Ante el tiempo transcurrido en imposibilidad de la firma de acuerdos por los procesos naturales de los trámites administrativos en la conformación de una Fundación, se ha concretado el pedido de la carta de adhesión propuesta en fase 1 para la conformación del Consejo Consultivo.

La respuesta en primera instancia es satisfactoria recibándose, en principio 23 notas de representación que forman parte del ANEXO VII y se sintetizan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Notas de representación recibidas.

Institución / Entidad	Tipo	Representantes designados
Dirección de Producción Animal (ER)	Gobierno Provincial	Horacio Jaureguiberry
Secretaría de Modernización (ER)	Gobierno Provincial	Emanuel Gainza, Alejandro Mildemberger
Municipalidad de Paraná	Gobierno Municipal	Lic. Emanuel Lucas Orzuza
INTA	Nacional	Ing. Agr. Ricardo Melchiori
INTI	Nacional	Diana Romina Gudiño
ENERSA	Empresa estatal	Jorge Tarchini

Consejo General de Educación (ER)	Gobierno Provincial	Carla Duré
Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)	Universidad Nacional	Dr. Gerardo Gentiletti
Universidad Nacional del Litoral (FICH-UNL)	Universidad Nacional	Dra. Aylen Carrasco Milian, Dr. Matías Gerard
Universidad Adventista del Plata (UAP)	Universidad Privada	Dr. Rafael Paredes, Dr. Ricardo Costa Caggy
Universidad de Concepción del Uruguay (UCU)	Universidad Privada	Mg. Adriana Poco, Dr. Rubén Jarne
Universidad Católica Argentina (UCA Paraná)	Universidad Privada	Juan Manuel Yaryez
Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER)	Universidad Provincial	Dra. Daniela Dans
Polo Tecnológico del Paraná (PTP)	Institución fundadora	Pablo Javier Menna
FEDER	Federación Empresarial	Silvio Farach
FARER	Federación Rural	Maximiliano Müller
Bolsa de Cereales de Entre Ríos	Institución sectorial	Carlos Manuel Villagra
Bolsa de Comercio de Entre Ríos	Institución sectorial	Alcides Balla
AEPUER	Asociación Profesional	Ing. Edit Rougier
CISCU	Cámara de Comercio	Marcelo Ceballos (titular), Gustavo Surace (suplente)

Aceleradora del Litoral	Consortio de cooperación	Ing. Daniel Scacchi, CPN María Fernanda Andrés
Unión Industrial de Entre Ríos (UIER)	Cámara Empresarial	Agustín Arias
Entre Ríos 2050	Iniciativa estratégica	Luis Jacobi

Fuente: elaboración propia a partir de notas recibidas.

Este nivel de adhesión convierte a la iniciativa en referente territorial a nivel nacional.

2.7. Primeros pasos

Este equipo, ha convocado cinco reuniones de conformación y seguimiento de los avances de la iniciativa cuyas actas correspondientes conforman el ANEXO VIII del presente informe.

El 11 de marzo de 2025, en la Sala 1 del Centro Provincial de Convenciones de Paraná, se realizó la primera reunión del Consejo Consultivo de MiradorTEC® con la participación de 39 participantes presenciales, incluyendo aspectos de edificio, gobernanza, obra y habitabilidad; se planteó la figura de “embajadores” para la promoción y atracción de inversiones; y se debatieron temas vinculados a la ocupación de espacios, costos, convenios y contraprestaciones. Finalmente, se acordó convocar a una nueva mesa de trabajo en el mes de mayo.

El 7 de mayo de 2025, en el Centro Provincial de Convenciones de Paraná bajo modalidad híbrida, se llevó a cabo la segunda reunión del Consejo Consultivo de MiradorTEC® con la participación de 19 representantes presenciales y 9 virtuales provenientes de organismos gubernamentales, universidades, empresas y entidades técnicas. En la sesión se informó sobre los avances de obra, previendo la habilitación parcial del edificio en septiembre y su finalización hacia fin de año; se presentó el esquema de gobernanza institucional con la conformación de la Fundación tripartita integrada por la Provincia, el IAPSER y el Polo Tecnológico, junto al Consejo de Administración, el Consejo Consultivo y la propuesta de un Consejo Asesor; se anunciaron convocatorias para empresas, proyectos de investigación y desarrollo y espacios de coworking; se definió el uso de la planta baja como espacio de divulgación científica con un domo inmersivo; se destacaron articulaciones estratégicas con la Sociedad Rural, incubadoras y proyectos vinculados a la resistencia a garrapatas; y finalmente se expuso el relevamiento del ecosistema y se avanzó en la definición del estatuto de la Fundación.

El 27 de junio de 2025, en modalidad mixta, se realizó la tercera reunión del Consejo Consultivo de MiradorTEC® con la participación de 11 representantes

presenciales y 13 virtuales. En la sesión se informó sobre la situación del edificio, destacando la instalación de paneles solares, la adquisición de mobiliario por parte de IAPSER, la implementación de salas híbridas y los avances en seguridad; se abordó la asignación de espacios para empresas del polo, externas e investigadores, con la recepción de 17 propuestas provenientes de equipos de CONICET; se presentó la propuesta de la UTN junto a una empresa brasilera para instalar un laboratorio de electrónica e iluminación; se anunció la creación de un fondo de inversión previsto para 2026; y se definió la organización del evento inaugural para los días 5 y 6 de septiembre, que incluirá una feria de empleo, una feria de universidades y el encuentro ConerTech. Finalmente, se debatió sobre el estatuto de la Fundación y proyectos sectoriales, como el laboratorio de leche.

El 20 de agosto de 2025, en modalidad mixta, se celebró la cuarta reunión del Consejo Consultivo de MiradorTEC® con la participación de 12 representantes presenciales y 7 virtuales. En la sesión se informó que la inauguración del edificio está prevista para el 3 de octubre, avanzando en la licitación de muebles y del comedor; se abordaron los convenios institucionales, tanto en la adhesión al Consejo Consultivo como en la vinculación al ecosistema mediante mTECs; se realizó un análisis de los proyectos presentados y se programaron entrevistas con las instituciones; se organizó la inauguración, definiendo invitaciones y posibles disertantes; y finalmente se confirmaron las actividades previstas para el evento, incluyendo la participación en ConerTech, la feria de empleo y la expo universidades.

El 29 de octubre de 2025, en modalidad mixta, se llevó a cabo la quinta reunión del Consejo Consultivo de MiradorTEC® con la participación de 12 representantes presenciales y 14 virtuales. En la sesión se informó que la obra del edificio ya se encuentra finalizada, restando únicamente detalles técnicos vinculados al audio y la red de internet; se anunció la instalación de las empresas a partir del 1 de noviembre, quedando disponibles tres oficinas para alquiler; se convocó a las entidades a presentar proyectos innovadores de investigación y emprendedurismo ligados a la tecnología y la economía del conocimiento; y finalmente se presentó la agenda de próximos eventos, que incluye el Encuentro Regional del INET, una capacitación organizada por la Secretaría de Trabajo, la Noche de los Museos y el Congreso de Ingenieros Civiles.

En síntesis en la primera reunión se trató la conformación inicial y se presentaron los representantes institucionales, en la segunda se habló sobre definiciones sobre la gobernanza y primeras convocatorias, en la tercera se habló sobre la asignación de espacios, proyectos de investigación y preparación para la inauguración, en la cuarta se trató el cierre de obra, convenios institucionales y se siguió tratando la convocatoria para la inauguración, en la quinta y última reunión celebrada se habló sobre la finalización de obra, la instalación de las empresas y se informó acerca de los eventos que componen la agenda sobre el fin de año.

3. Alquileres

El primer paso en la gestión de los ingresos es el diseño de una política integral de alquileres y modelos de contratos para el MiradorTEC, con el fin de agilizar procesos, dar garantías a las inversiones y ordenar la gestión administrativa mediante metodologías ágiles y sistemas informáticos. Se prevé analizar distintas alternativas de ingresos y modalidades de contratación, desde alquileres diarios de coworking hasta concesiones de espacios de comedor o patrocinios en la web, evaluando pros y contras para cada caso y elevando las propuestas a la Fundación y su Dirección Ejecutiva, quienes tendrán la decisión final. Además, se busca sistematizar los procesos y el almacenamiento de información en servidores y nube, diseñar modelos de consulta y alertas, y definir un sistema informático interoperable y seguro que respalde la administración y permita la integración de datos en dashboards para análisis estratégico.

La duración y modalidades de contratos se sugiere se establezcan con claridad para garantizar previsibilidad tanto para los inquilinos como para la Fundación que será el ente administrador. Se recomienda definir plazos mínimos y máximos, modalidades de renovación y diferenciación según el tipo de espacio, ya que no es lo mismo un coworking que una concesión de comedor o un espacio de capacitación.

En cuanto a los requisitos de los inquilinos, la política de alquileres se sugiere exija documentación legal y fiscal, garantías adicionales como seguros de caución o depósitos en garantía, y el cumplimiento de normativas de seguridad e higiene. Estos requisitos fortalecen la confianza en el ecosistema y reducen los riesgos para la administración.

Respecto de la estructura de precios y beneficios debe contemplar tarifas de base, descuentos por permanencia prolongada e intercambio de mtecs específicos para startups, instituciones educativas o proyectos estratégicos. Además, se pueden incluir servicios adicionales como internet, limpieza, seguridad y mantenimiento, que agreguen valor y diferencien la oferta del MiradorTEC®.

Respecto a los reglamentos, se sugiere que deban detallar condiciones de uso y convivencia son esenciales para mantener la armonía en los espacios compartidos. Se deben definir normas de ocupación, horarios de acceso, regulación del uso de áreas comunes y políticas de sostenibilidad que promuevan el uso responsable de energía, residuos y recursos.

La gestión de riesgos y seguros constituye un eje central de la política de alquileres, Se sugiere establecer qué tipos de seguros son obligatorios —como responsabilidad civil, daños a terceros o incendio—, así como protocolos de

emergencia y cobertura de siniestros. La responsabilidad debe ser compartida entre inquilinos y administración para garantizar protección integral.

Los procedimientos administrativos deben ordenar la contratación y la gestión de pagos. Se pueden definir modalidades como contratación directa, compulsiva o licitación, además de procesos de facturación digital y penalidades por incumplimiento o rescisión anticipada. Esto asegura transparencia y eficiencia en la gestión.

La innovación en modelos de valor abre la posibilidad de incorporar patrocinios, convenios o contratos de publicidad vinculados a espacios físicos y digitales del MiradorTEC®. Estas alternativas permiten reducir costos de alquiler, diversificar ingresos y generar nuevas oportunidades de colaboración con empresas e instituciones.

En síntesis, una política de alquileres bien diseñada no solo regula precios y contratos, sino que establece criterios de acceso, garantías, convivencia, sostenibilidad e innovación. Al integrar estos elementos, el MiradorTEC® asegura transparencia, previsibilidad y atractivo para los inquilinos, consolidando un ecosistema robusto y sostenible que potencia la innovación y el desarrollo regional.

3.1. Modalidad de contratación.

Durante esta última etapa se determinó que será necesario por parte de los asesores jurídicos, dos modelos de contratos de alquiler, tanto de inquilinos como de contratantes de coworking que podrán refrendarse una vez obtenida la personería jurídica, CUIT y demás formalidades de la Fundación.

En este marco, se trabajó en la elaboración de un acuerdo complementario de utilización de tokens internos (mTECs), a ser suscripto por la totalidad de los ocupantes del edificio, con el objetivo de ordenar el acceso a servicios, incentivar la participación en actividades del ecosistema y promover prácticas colaborativas alineadas con los valores del MiradorTEC.

Este esquema se concibe como una herramienta de gestión innovadora, cuya implementación inicial se realizará de manera progresiva durante la etapa de puesta en marcha del Parque.

4. Reserva de oficinas

La primera convocatoria para la reserva de espacios dentro del edificio se realiza como se sugiere en la fase 1, dentro del Polo Tecnológico del Paraná, constituyendo así un hito clave en el proceso de radicación de empresas y consolidación del ecosistema. Esta etapa determina el interés real de radicación, busca construir confianza con el sector privado mediante procedimientos documentales claros y respaldados, ofreciendo distintos espacios disponibles.

La estrategia global contempla convocatorias escalonadas, sesiones de consulta e instancias informativas, junto con una amplia difusión en el interior de la provincia y en ámbitos nacionales e internacionales, utilizando la página web institucional, redes sociales y materiales de comunicación específicos. De este modo, se promueve la ocupación de oficinas y áreas estratégicas bajo un marco legal transparente, fortaleciendo la integración de empresas y organizaciones al proyecto.

4.1. Convocatoria a empresas del Polo Tecnológico del Paraná

Abierta la convocatoria, se deriva al Presidente del Polo Tecnológico del Paraná para que se curse internamente.

En la siguiente tabla se sintetiza la información de las reservas recibidas, cuyas notas de interés en reservar son parte del ANEXO IX del presente informe.

Tabla 2. Empresas interesadas en alquilar en MiradorTEC® socias del PTP

Empresa / Estudio	Responsable	Metros requeridos	Actividad a desarrollar
AV Consultora S.A.S	Analía Viviana Varela	30–35 m ²	Consultoría en marketing integral (digital)
Domínguez Lab SRL	Mario César Domínguez	20–30 m ²	I+D en ciencias médicas (bioequivalencia, bioexención)
ETSOL SRL	Darío Fabián Spector	160 m ²	Desarrollo de software de gestión

Grupo Comunicar SRL	Eugenio Montenegro	100,83 m ²	Consultoría organizacional, marketing, productora de eventos
Visión C Coaching	Ma. Evelyn Molina	20 m ²	Consultoría integral y coaching ejecutivo
Mayor & Asociados SRL (Crowe)	Federico Mayor	80 m ²	Consultoría y servicios profesionales
Paraná Hardware	Francisco Fontanini Pacher	33,94 m ²	Venta de equipos, servidores, infraestructura y datacenter
Nodo Norte IT	Gustavo Marcelo Sastre	12 m ²	Consultoría en soluciones de nube
HJM Ingeniería	Hugo Jorge Müller	17,15 m ²	I+D en IoT (Internet de las cosas)
Estudio B+B	Jorge Mario Blejer	89,83 m ²	Comunicación integral, generación de contenidos
Be The Driver S.A.S	Salvador Alejandro Celía	60 m ²	Transformación digital y desarrollo de productos/servicios digitales
Crossity S.A.S	Joel Lifschitz	30 m ²	Servicios de consultoría informática y software
ERTIC SRL	Diego Andrés Cagnani	80 m ²	Desarrollo y comercialización de sistemas de gestión (SaaS)

Geosk SRL	Oscar A. Pedersen	30+ m ²	Servicios geológicos, mineros y ambientales
Ing. Mayra D. Collante Wojcicki	Mayra Daniela Collante Wojcicki	10 m ²	Consultoría técnica
MoBIM	Verónica Elisa Yonson	9,85 m ²	Modelos digitales inteligentes para gestión de edificaciones
Integral Software SRL	Pablo Javier Menna	80–120 m ²	Desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas informáticos

Fuente: Elaboración propia a partir de notas recibidas.

De esta manera de los 29 espacios para oficina dispuestos en alquiler solo quedan disponibles 7.

4.1.1. Análisis de la información de las empresas que reservan pertenecientes al PTP

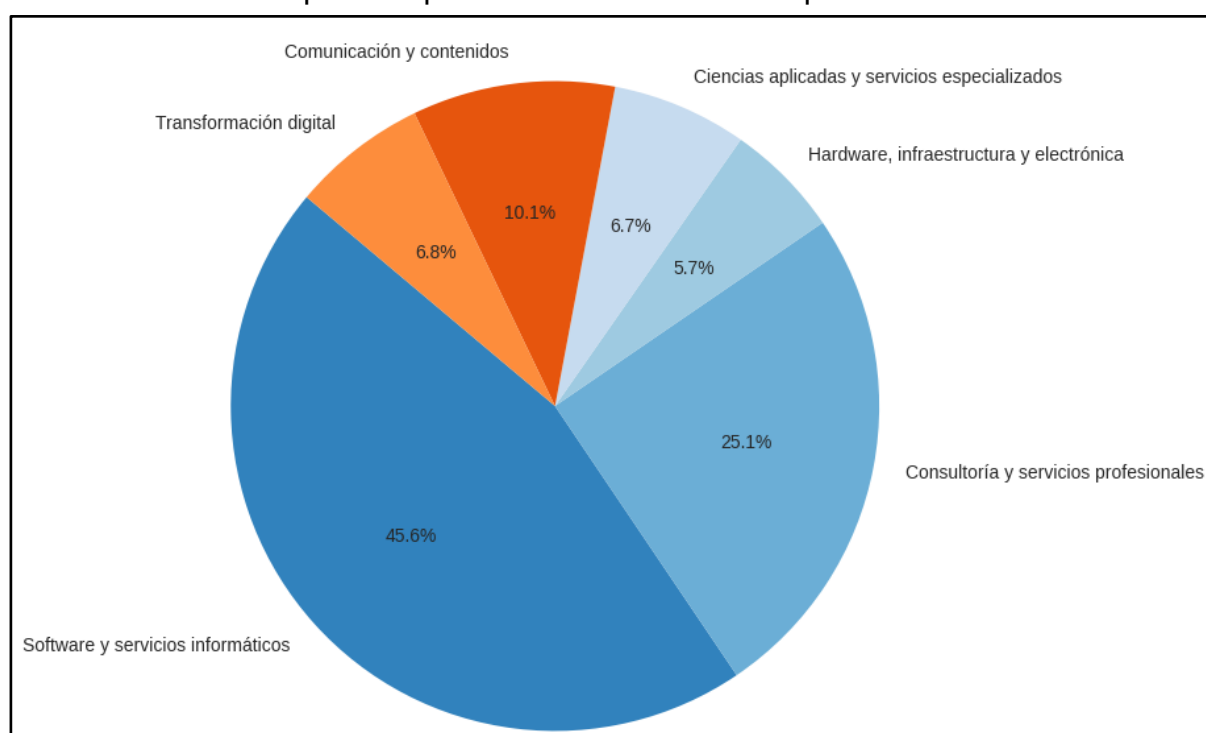
Tabla 3. Distribución de metros por sector de actividad

Sector de actividad	Metros solicitados	% sobre el total
Software y servicios informáticos	405 m ²	45,6 %
Consultoría y servicios profesionales	222,83 m ²	25,1 %
Comunicación y contenidos	89,83 m ²	10,1 %

Transformación digital	60 m ²	6,8 %
Ciencias aplicadas y servicios especializados	59,85 m ²	6,7%
Hardware, infraestructura y electrónica	51,09 m ²	5,7 %

Fuente: elaboración propia a partir de las notas recibidas

Gráfico 1. Metros requeridos por actividad desde las empresas del PTP



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de notas recibidas

En la demanda de espacios por miembros del PTP del MiradorTEC® dominan las empresas de software y servicios digitales, que concentran casi la mitad de la superficie solicitada, mientras que las consultorías ocupan un segundo lugar relevante al evidenciar la importancia de los servicios de apoyo empresarial.

4.2. Convocatoria a empresas no socias del Polo Tecnológico del Paraná

Abierta la convocatoria, se hace pública y se distribuye por todas las redes interpersonales de los actores inmersos en el ecosistema.

En la siguiente tabla se sintetiza la información de las reservas recibidas, cuyas notas de interés en reservar son parte del ANEXO X del presente informe.

Tabla 4. Empresas interesadas en alquilar en MiradorTEC® no socias del PTP

Empresa / Estudio	Responsable	Metros requeridos	Actividad a desarrollar
GMC	Fausto L. Grippaldi	8,21 m ²	Desarrollo TI aplicadas a servicios jurídicos
EDICI S.A.S	Germán J. Reisenauer	34–46 m ²	Ingeniería estructural, BIM y simulaciones
Veterinaria Hernández SRL	Andrea C. Firpo	34 m ²	CRO – Investigación para industria veterinaria
Odin S.A.S	Manuel A. Moreno Marchese	34 m ²	I+D en IA para mercado energético
Argeniss Software S.A.S	Agustín Arias	33,94 m ²	Desarrollo de software
Yujnovsky y Asociados S.A.S	Lucio Dato	33,94 m ²	Servicios profesionales con proyectos tecnológicos
Pathfinding S.A.	Jorge S. Borrás	33,94 m ²	Desarrollo de software
GEXPLO Consultora	Pedro Cardoso	80 m ²	Consultoría ambiental e hidrogeológica
Organización Agroproductiva S.A.S	Anabella E. Gallardo	20 m ²	I+D en ciencias agropecuarias
Oro Verde Digital SRL	Walter R. Elías	16 m ²	Desarrollo de software y simulación

Menter S.A.S	Leonardo G. Klug	20– 30 m²	Blockchain, tokenización y consultoría digital
Dos Satoshis SRL	Esteban Barolin	40 m²	Consultoría en finanzas descentralizadas (blockchain)

Fuente: Elaboración propia a partir de notas recibidas.

Considerando los intereses de las empresas, se deberá analizar la posibilidad de dividir oficinas por el alto requerimiento de una medida intermedia de espacios.

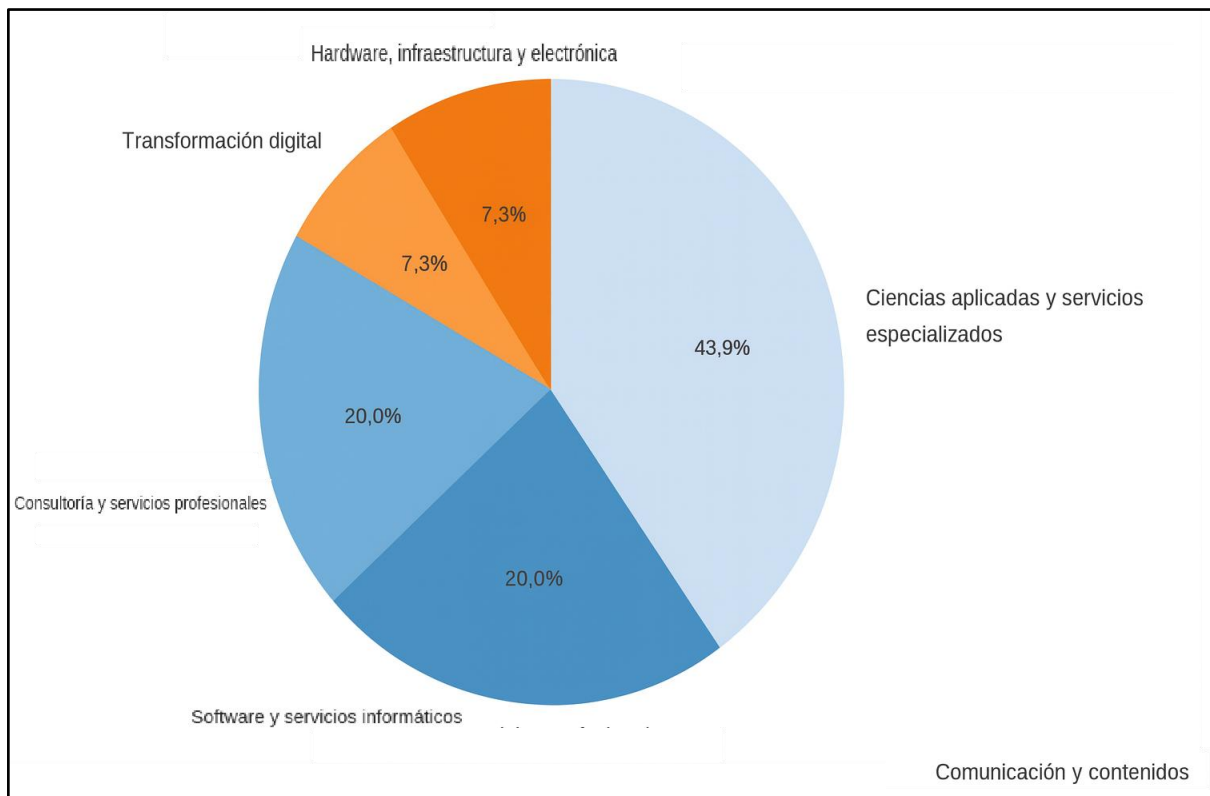
4.2.1. Análisis de la información de las empresas que reservan que no pertenecen al PTP

Tabla 5. Distribución de metros por sector de actividad de empresas no socias del PTP

Grupo de actividad	Metros solicitados	% sobre el total*
Software y servicios informáticos	83,8 m²	20.44 %
Consultoría y servicios profesionales	82,1 m²	20.03 %
Comunicación y contenidos	–	–
Transformación digital	30 m²	7.32 %
Ciencias aplicadas y servicios especializados	180 m²	43.91 %
Hardware, infraestructura y electrónica	34 m²	8.29 %

Fuente: Elaboración propia a partir de notas recibidas.

Gráfico 2. Metros requeridos por actividad desde las empresas no socias del PTP



Fuente: Elaboración propia a partir de notas recibidas.

En conjunto, estas 12 empresas complementan la primera convocatoria del Polo Tecnológico del Paraná, ampliando la base de disciplinas con mayor diversidad aplicada como la ingeniería, lo ambiental, el agro y veterinaria; sectores emergentes como el blockchain, y especialización en energía seguirán fortaleciendo la integración de innovación aplicada en múltiples campos.

5. Presentación de proyectos para el desarrollo dentro de la entidad y plan de funcionamiento.

5.1. Presentación de proyectos para el desarrollo dentro de la entidad

La convocatoria a proyectos institucionales de MiradorTEC debe constituirse en una herramienta estratégica para relevar y sistematizar las propuestas de radicación de instituciones y ONGs en el ecosistema de innovación de la región. Su objetivo principal es garantizar la comparabilidad y transparencia de la información que brinden las organizaciones, permitiendo identificar modalidades de participación, requerimientos de infraestructura y el impacto esperado de cada iniciativa en el desarrollo local.

La estructura del relevamiento debería contemplar secciones obligatorias de identificación y contacto, modalidades de participación (espacio privado o contraprestación con coworking), descripción detallada de la propuesta, necesidades de infraestructura y anexos documentales. Este diseño aseguraría que cada institución pueda expresar con claridad sus objetivos, tareas y aportes al ecosistema, facilitando la evaluación técnica y estratégica.

La implementación se sugiere y propone en un formulario en formato digital permite un acceso ágil y estandarizado, generando una base de datos homogénea que servirá como insumo para informes sectoriales, análisis comparativos y planificación de políticas de innovación. De esta manera, se fortalece la articulación entre actores públicos, privados y asociativos, promoviendo la sostenibilidad, la competitividad y la innovación en la región del Litoral centro.

5.1.1. Especificación del Formulario de Proyectos Institucionales – MiradorTEC

Objetivo

Definir un instrumento estandarizado para relevar propuestas de radicación de instituciones y ONGs en MiradorTEC, garantizando comparabilidad, claridad y pertinencia de la información recibida.

El formulario busca:

- Identificar a las entidades interesadas.
- Registrar la modalidad de participación (espacio privado o contraprestación/coworking).
- Recoger detalles de la propuesta y sus requerimientos.
- Facilitar la evaluación de impacto en el ecosistema de innovación.

Alcance

El formulario aplica a todas las instituciones y ONGs que manifiesten interés en participar del ecosistema MiradorTEC, ya sea mediante radicación física o acuerdos de colaboración.

Estructura del Formulario (ANEXO XII)

El formulario se compone de secciones obligatorias y opcionales:

A. Datos de contacto

- Correo electrónico (obligatorio)
- Nombre de la institución/organización (obligatorio)
- Responsable de la iniciativa (apellido y nombre)

- Información de contacto adicional (teléfono, dirección, etc.)

B. Modalidad de participación

- Selección única:
- Alquiler de espacio privado
- Contraprestación con derecho a coworking
- Otros (especificar)

C. Descripción de la propuesta

- Objetivos principales
- Tareas/actividades previstas
- Impacto esperado en el ecosistema

D. Requerimientos de infraestructura

- Metros cuadrados estimados (si aplica)
- Infraestructura específica solicitada (equipamiento, conectividad,

etc.)

E. Observaciones

- Campo abierto para comentarios adicionales.

F. Anexos documentales

- Posibilidad de adjuntar presentaciones, documentos o material complementario.

Reglas de validación

- Campos obligatorios marcados con * deben completarse para enviar el formulario.
- El correo electrónico debe tener formato válido.
- En caso de seleccionar “Otros” en modalidad de participación, se debe especificar.

Usabilidad y acceso

- Formulario digital accesible vía Google Forms u otra plataforma equivalente.
- Compatible con dispositivos móviles y escritorio.
- Idioma: español.

Resultados esperados

- Base de datos homogénea de propuestas institucionales.
- Insumos para análisis comparativo y elaboración de informes sectoriales.

- Transparencia en criterios de admisión y evaluación.

5.1.2. Implementación inicial del formulario de Proyectos Institucionales – MiradorTEC

Para la validación de la propuesta se ha realizado una primera socialización del formulario, recibiendo respuestas inmediatas.

Tabla 6. Proyectos institucionales recibidos inicialmente

°	Institución / Organización	Proyecto / Propuesta	Tipo de actor	Modalidad solicitada
	INTI	Nodo Técnico INTI + Lab. Equipamiento Médico / Salud Digital ER	Organismo CyT nacional	Espacio privado (50 m²)
	INTA CRER / INCUVA	Vinculación tecnológica, agtech, bioeconomía	Organismo CyT nacional	Coworking
	CI-UCU	Investigación sobre transferencia tecnológica en MiradorTEC	Universidad / I+D	Coworking ocasional
	COPRO CIER	Oficina institucional, pericias, capacitación	Colegio profesional	Espacio privado (25–30 m²)
	CEER	Exportaciones, vinculación empresarial	Institución intermedia	Coworking
	Bolsa de Comercio de ER	Unidad de Innovación Financiera	Institución intermedia	Coworking
	Polo Tecnológico del Paraná	Mentorías, capacitación, networking	Organización promotora del parque tecnológico	Coworking
	INTES	Mejora de	Empres	Coworking

	Consulting SRL	procesos, lean, capacitación	a / consultora	
	Fundación Minerva	Proyectos tecnológicos agroindustriales	Fundación CyT	Coworking
	Casa Justina / 0 Crofabitech	Biotecnología en salud – inversión	Startup biotech	Inversión / vinculación
1	Vinchi	Plataforma fintech tokenizada	Startup fintech	Espacio privado (30 m²)
2	FIXIT	Desarrollo de app	Emprendimiento	Coworking
3	Rotaract Club Paraná	Actividades culturales y comunitarias	OSC	Coworking / salas
4	CPCEE R	Investigación ferrocarril ER	Investigación	Coworking ocasional

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del formulario propuesto

La recepción valida el diseño óptimo de la convocatoria, se sugiere a la Fundación ampliar el alcance de la convocatoria más adelante, más allá de coordinar las acciones recibidas en esta primera instancia.

5.2. Plan de funcionamiento.

Se ha concretado inicialmente la propuesta del plan de funcionamiento, definiendo lineamientos operativos, roles institucionales y mecanismos de coordinación entre los distintos actores, sentando las bases en una administración ordenada desde su punto de partida, para la puesta en marcha progresiva del Parque Tecnológico.

5.2.1. Propuesta de mapa documental

Tabla 5. Mapa de documentos.

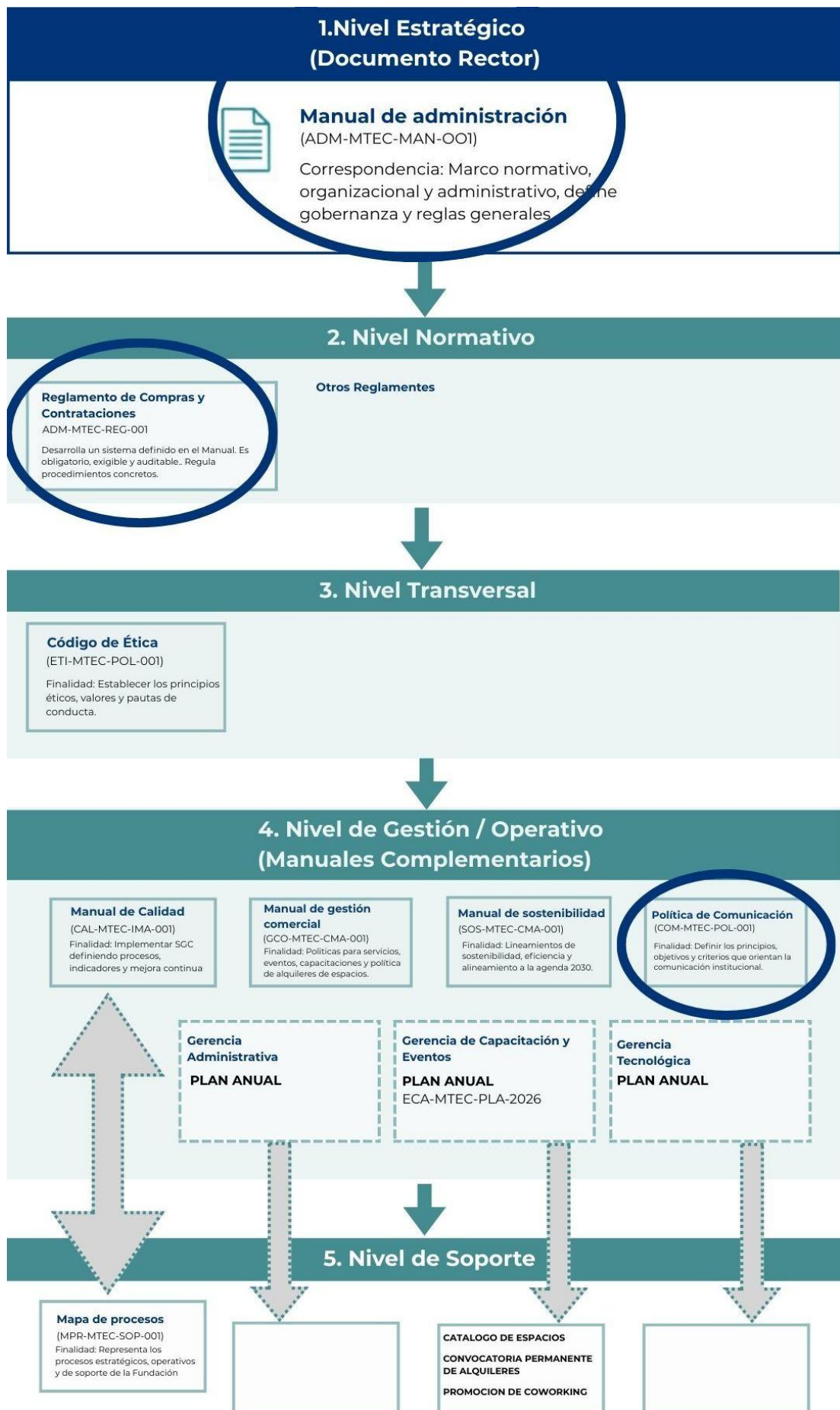
Código	Documento	Correspondencia	Finalidad
ADM-MTEC-MAN-001	Manual de administración	Documento rector	Establece el marco normativo, organizacional y administrativo de la Fundación MlradorTec ®, definiendo la gobernanza, las responsabilidades, los sistemas de gestión y las reglas generales de funcionamiento institucional
ADM-MTEC-REG-001	Reglamento de Compras y Contrataciones	Reglamento específico	Regular los procedimientos, tipos de contratación, montos, autorizaciones y controles para la adquisición de bienes y servicios de la Fundación. De aplicación obligatoria para todas las áreas, incluida la gestión comercial.
ETI-MTEC-POL-001	Código de ética	Documento transversal de referencia institucional.	Establecer los principios éticos, valores y pautas de conducta que orientan el accionar de los órganos de gobierno, el personal y los colaboradores de la Fundación.
CAL-MTEC-IMA-001	Manual de calidad	Instrumenta el Sistema de Gestión de la	Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de la

		Calidad en coherencia con el Manual de Administración.	Fundación, definiendo procesos, procedimientos, indicadores, registros y mecanismos de mejora continua.
GCO-MTEC-CMA-001	Manual de gestión comercial	Documento complementario del Manual de Administración, subordinado al Reglamento de Compras y Contrataciones	Establecer los lineamientos, políticas y criterios para la gestión comercial de la Fundación, incluyendo la oferta de servicios, eventos, capacitaciones y política de alquileres de espacios.
SOS-MTEC-CMA-001	Manual de sostenibilidad	Documento complementario del Manual de Administración.	Definir los lineamientos institucionales en materia de sostenibilidad, eficiencia en el uso de recursos y alineamiento con la Agenda 2030, integrados a la gestión y comunicación institucional.
COM-MTEC-POL-001	Política de Comunicación	Complement a los lineamientos del Manual de Administración y articula transversalmente con la gestión institucional y el Sistema de Calidad	Definir los principios, objetivos y criterios que orientan la comunicación institucional de la Fundación MlradorTec ®.
MPR-	Mapa de	Documento	Representar

MTEC-SOP-001	procesos	de soporte del Sistema de Gestión de la Calidad.	gráficamente los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la Fundación, sus interrelaciones y responsables.
--------------	----------	--	--

Fuente. Elaboración propia del equipo de asistencia técnica.

Gráfico 3. Propuesta de mapa documental



Fuente. Elaboración propia del equipo de asistencia técnica.

5.2.2. Índice propuesto Manual de administración

1. Disposiciones Generales

- 1.1. Objeto del Manual Administrativo
- 1.2. Alcance y ámbito de aplicación
- 1.3. Marco normativo de referencia
- 1.4. Principios rectores de la gestión administrativa
- 1.5. Interpretación y actualización del Manual
- 1.6. Reconocimiento y alcance del Código de Ética y Conducta

Institucional

2. Naturaleza Jurídica y Gobernanza Institucional

- 2.1. Naturaleza jurídica de la Fundación MiradorTEC®
- 2.2. Órganos de gobierno y administración
- 2.3. Consejo de Administración
- 2.4. Dirección Ejecutiva
- 2.5. Consejo Consultivo y Consejo Asesor
- 2.6. Relaciones institucionales con organismos públicos y privados

3. Estructura Organizativa y Funciones

- 3.1. Organigrama institucional
- 3.2. Funciones y responsabilidades generales
- 3.3. Dirección Ejecutiva
 - 3.3.1. Información estratégica
 - 3.3.2. Gestión de la Fundación
 - 3.3.3. Gestión comercial
 - 3.3.4. Articulación de la gobernanza
 - 3.3.5. Asesor legal
 - 3.3.6. Asesor contable
- 3.4. Gerencia de Administración
 - 3.4.1. Administración y Finanzas
 - 3.4.2. Mantenimiento y maestranza
 - 3.4.3. Compras y Contrataciones
 - 3.4.4. Recursos Humanos
 - 3.4.5. Relación con IAPSER
- 3.5 Gerencia de Eventos y capacitación

- 3.5.1. Planifica capacitaciones e interactúa con proveedores
 - 3.5.2. Promueve y coordina eventos
 - 3.5.3. Gestiona la interacción con entidades
- 3.6. Gerencia Tecnológica
 - 3.6.1. Proyectos a incubar
 - 3.6.2. Prospección y acuerdos
 - 3.6.3. Seguimiento tecnológico de los proyectos
- 4. Régimen Administrativo General
 - 4.1. Actos administrativos y circuitos de decisión
 - 4.2. Delegación de funciones y responsabilidades
 - 4.3. Sistema de expedientes y actuaciones administrativas
 - 4.4. Gestión documental, archivo y resguardo de la información
 - 4.5. Uso de sistemas informáticos y soporte digital
 - 4.6. Responsabilidad administrativa
- 5. Sistema de Planificación, Presupuesto y Contabilidad
 - 5.1. Planificación institucional y presupuestaria
 - 5.2. Presupuesto anual y modificaciones presupuestarias
 - 5.3. Sistema contable
 - 5.4. Registros contables y documentación respaldatoria
 - 5.5. Estados contables y reportes de gestión
 - 5.6. Planificaciones gerenciales
- 6. Sistema de Compras y Contrataciones
 - 6.1. Principios generales del sistema de compras
 - 6.2. Tipos de procedimientos de contratación
 - 6.3. Umbrales, autorizaciones y competencias
 - 6.4. Procedimiento general de compras y contrataciones
 - 6.5. Contrataciones directas
 - 6.6. Compras menores y gastos operativos
 - 6.7. Contratación de servicios profesionales y técnicos
 - 6.8. Recepción, conformidad y control de bienes y servicios
 - 6.9. Reglamento de Compras y Contrataciones
- 7. Sistema de Tesorería y Pagos
 - 7.1. Administración de fondos y cuentas bancarias
 - 7.2. Ingresos: tipos y registración
 - 7.3. Egresos y orden de pagos

- 7.4. Medios de pago autorizados
- 8. Sistema de Rendiciones, Control y Auditoría
 - 8.1. Rendición de fondos ante organismos financiadores
 - 8.2. Control interno
 - 8.3. Auditoría externa
 - 8.4. Seguimiento de observaciones y recomendaciones
- 9. Sistema de Gestión de Convenios y Proyectos
 - 9.1. Tipos de convenios
 - 9.2. Circuito de aprobación de convenios
 - 9.3. Ejecución administrativa y financiera de proyectos
 - 9.4. Seguimiento, informes y cierres de proyectos
- 10. Sistema de Recursos Humanos
 - 10.1. Régimen de contratación de personal
 - 10.2. Altas, bajas y modificaciones
 - 10.3. Derechos y obligaciones del personal
 - 10.4. Honorarios, remuneraciones y viáticos
- 11. Transparencia, Ética y Buenas Prácticas
 - 11.1. Principios de transparencia institucional
 - 11.2. Prevención de conflictos de interés
 - 11.3. Acceso a la información y publicidad de actos relevantes
- 12. Disposiciones Finales
 - 12.1. Vigencia del Manual Administrativo
 - 12.2. Procedimiento de modificación y actualización
 - 12.3. Normas complementarias y anexos

Anexos

- A. Glosario de términos administrativos
- B. Protocolo de firmas y autorizaciones
- C. Reglamento de Compras y Contrataciones
- D. Reglamento de Tesorería y Pagos
- E. Reglamento de Rendiciones y Fondos
- F. Reglamento de uso y convivencia
- G. Política de convenios

5.2.3. Índice propuesto Reglamento de Compras y Contrataciones

1. Objeto y Alcance
2. Principios Rectores
3. Marco de Referencia
4. Sujetos Alcanzados
5. Modalidades de Contratación
6. Procedimiento General
7. Evaluación y Adjudicación
8. Integridad, Cumplimiento y Antisoborno
9. Conflictos de Interés
10. Publicidad y Archivo
11. Sanciones
12. Vigencia, Aprobación y Adecuaciones

Anexo I – Umbrales y Modalidades de Contratación (en espejo IAPSER)

1. Principio General
2. Modalidades de Contratación
3. Umbrales de Aplicación (Referencia IAPSER)
4. Autoridades Competentes para Autorizar y Adjudicar
5. Actualización de Montos
6. Contrataciones por Vía de Excepción
7. Publicidad y Registro

Anexo II – Requisitos de Integridad para Proveedores

Anexo III – Formularios

5.2.4. Índice propuesto política de Comunicación

1. Disposiciones Generales

- 1.1. Objeto
- 1.2. Alcance
- 1.3. Principios
- 1.4. Alineación institucional

2. Objetivos

- 2.1. Objetivos de comunicación
- 2.2. Audiencias objetivo
 - 2.2.1. Sistema Científico, Tecnológico e Innovación Productiva

- 2.2.2. Sociedad Entrerriana (Paraná y zona de influencia)
 - 2.2.3. Audiencia Nacional
- 2.3. Aliados estratégicos
- 3. Gobernanza de la comunicación
 - 3.1. Rol de la Dirección Ejecutiva
 - 3.2. Rol de la Gerencia de Eventos y Capacitación
 - 3.3. Rol de Voceros Institucionales. Embajadores
 - 3.4. Supervisión y validación de contenidos
- 4. Identidad Institucional
 - 4.1. Identidad
 - 4.2. Lineamientos de la Marca
 - 4.3. Producción audiovisual
 - 4.4. Usos de nombre, logo y elementos gráficos
 - 4.5. Coherencia institucional
- 5. Gestión de Mensajes Claves y Contenidos
 - 5.1. Mensajes Institucionales Prioritarios
 - 5.2. Perspectiva Sostenible
 - 5.3. Narrativa Institucional
- 6. Comunicación Interna
 - 6.1. Objetivos
 - 6.2. Canales
 - 6.3. Circulación de comunicación relevante
- 7. Comunicación Externa
 - 7.1. Comunicación con organismos públicos y financiadores
 - 7.2. Comunicación con aliados estratégicos
 - 7.3. Comunicación con medios de prensa
 - 7.4. Comunicación en eventos, capacitaciones y actividades propias
- 8. Lineamientos de Comunicación Institucional
 - 8.1. Representaciones y participaciones en eventos
 - 8.2. Declaraciones públicas y posicionamientos institucionales
 - 8.3. Sitio web y plataformas propias
 - 8.4. Uso institucional de las redes sociales
 - 8.5. Producción Gráfica de Contenidos
 - 8.6. Publicación de contenidos
 - 8.7. Gestión de consultas y reclamos

- 9. Seguimiento y mejora
 - 9.1. Evaluación de la comunicación institucional
 - 9.2. Indicadores básicos de comunicación
 - 9.3. Indicadores específicos por objetivos
- 10. Disposiciones Finales
 - 10.1. Vigencia del Manual
 - 10.2. Causas de modificación o revisión

La aprobación de esta propuesta documental e índices dentro de la fundación dará lugar al trabajo en la redacción de los puntos acorde a la iniciativa en su integralidad.

6. Consejo Asesor

Se han desarrollado 3 reuniones virtuales del consejo asesor donde se han expuesto los avances del miradorTEC. Cada uno de los miembros del Consejo Asesor visitó el edificio y mantuvo reuniones con el equipo de asistencia técnica durante el segundo semestre de 2025.

Imagen 1. Visita de Leandro Vetcher



Fuente: Foto del equipo de asistencia técnica

Imagen 2. Visita de Lino Baraño



Fuente: Foto del equipo de asistencia técnica

Imagen 3. Visita de Silvia Carbonel



Fuente: Foto del equipo de asistencia técnica

Imagen 4. Visita de Eduardo Levy Yeyati



Fuente: Foto del equipo de asistencia técnica

En cuanto a la consideración de los proyectos desde el territorio se ha puesto en práctica el relevamiento sugerido en la primera fase de la asistencia técnica, sobre propuestas de radicación de tecnologías transferibles en mlradorTEC.

Analizando las presentaciones realizadas ante la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de Entre Ríos, para mIradorTEC, en cuanto a la diversidad institucional y enfoque territorial se han presentado más de 30 propuestas provenientes de universidades públicas y privadas, organismos gubernamentales, centros de investigación y emprendimientos privados. Las iniciativas se proponen articular con mIradorTEC para fortalecer el ecosistema de innovación en Entre Ríos, abordando sectores como agroindustria, salud, ambiente, tecnología aplicada al clima (climate tech), cultura y comunicación. Se destaca la participación activa de UADER, UNER, UNL, UTN, INTI, CONICET y el Gobierno provincial.

Respecto a servicios tecnológicos y capacidades transferibles, las propuestas apuntan en la creación o fortalecimiento de unidades de servicios tecnológicos, con capacidades transferibles que incluyen desarrollo de software, inteligencia artificial, geotecnologías, certificaciones ambientales, interfaces cerebro-computadora, plataformas de salud digital, y tecnologías para el agro, priorizando contribuciones a la sociedad, la validación de prototipos, la formación especializada y la articulación público-privada.

Muchos proyectos abordan desafíos ambientales y productivos desde la innovación aplicada como la captura de carbono, la agricultura inteligente, el control de plagas, las energías renovables, la biorremediación y certificaciones basadas en bioindicadores. Desde las iniciativas se promueve la sostenibilidad transversalmente, integrando criterios ESG (estándares ambientales, sociales y de gobernanza que evalúan el compromiso sostenible de una organización), ODS y tecnologías verdes, con impacto en la competitividad regional y la resiliencia territorial. Las iniciativas en salud incluyen plataformas digitales, vigilancia epidemiológica y tecnologías para diagnóstico territorial. En el ámbito cultural, se destacan propuestas de digitalización patrimonial, estudios en género e interseccionales, y servicios de articulación con comunidades. Estas acciones refuerzan la dimensión social de la innovación, promoviendo la inclusión, la equidad y la producción de conocimiento situado.

Todas las propuestas están orientadas a escalar sus desarrollos mediante vinculación institucional, formación de empresas de base tecnológica (NEBT), licenciamiento, articulación con redes y transferencia al sector productivo. MiradorTEC se posiciona como plataforma clave para catalizar estas iniciativas, consolidando un ecosistema provincial de innovación con impacto nacional e internacional.

6.1. Aportes tempranos de los asesores.

6.1.1. Leandro Vetcher.

En el entendimiento del enfoque estratégico y global del parque tecnológico, a manera de muestra de los diferentes sectores tomamos la charla con Leandro Vetcher (LV), (que constituye el ANEXO XI del presente informe) que aporta reflexiones, para adentro del ecosistema pero también sobre el contexto internacional de la biotecnología y la innovación.

LV señala que la innovación avanza más rápido que las normativas, lo que obliga a pensar mecanismos ágiles de validación y acompañamiento; destaca cómo EE.UU., China e India avanzan con modelos de inversión y servicios globales, mientras Europa y Japón enfrentan limitaciones culturales en emprendimiento. Esto aporta un marco diferencial para posicionar al MiradorTEC® en el mapa mundial por el ánimo emprendedor de la provincia; subraya la necesidad de vincular investigación básica con aplicaciones comerciales, un punto clave para el rol del Consejo Asesor y las aceleradoras locales; menciona experiencias como Harvard y Boston, donde fondos y eventos actúan como catalizadores, generando retornos exponenciales. Esto puede inspirar estrategias de financiamiento y articulación en Entre Ríos; plantea que las empresas deben pensarse en clave global, con socios tecnológicos e inversores internacionales, sin perder identidad local. Sobre el rol de Consejo Asesor refuerza la idea de que debe validar proyectos con criterios claros, cuidando de fondos especulativos y asegurando que las salidas sean responsables; concluye insistiendo en que cada proyecto debe definir hitos concretos y posicionarse comercialmente para ser competitivo.

LV aporta a la dimensión internacional y estratégica del parque tecnológico, dando claridad en el cómo conectar ciencia con mercado, cómo aprender de modelos globales de aceleración, y cómo el Consejo Asesor puede ser garante de calidad y transparencia, lo que indica que MiradorTEC® no solo deberá organizar internamente sus procesos, sino que también deberá alinearse con tendencias globales en biotecnología e innovación, asegurando competitividad y sostenibilidad.

6.1.2. Lino Baraño

Lino Baraño se encuentra participando activamente en la inclusión y evaluación de financiamiento de los proyectos que han aplicado a la convocatoria en la primera fase de esta asistencia técnica.

Ha coordinado con el Secretario de Ciencia Tecnología e Innovación de la Provincia de ER, reuniones con los proyectos más comprometidos con la transformación productiva y elevado desde su rol propuestas a diferentes organismos en búsqueda de financiamiento.

6.1.3. Eduardo Levy Yeyati

Sobre los aportes recibidos en cuanto a la captación de fondos en diferentes reuniones mantenidas, podemos concluir puntos sobresalientes a considerar: la búsqueda de fondos debe ser enfocada en verticales y con prioridades, inclusive puede ser interesante la creación de fondos ad hoc, como actividad clave; un recurso diferencial puede ser la creación de un cuerpo de especialistas abocados al monitoreo de los emprendimientos financiados; si se optara por crear un grupo de trabajo dentro del fondo de inversión, una actividad clave sería el coaching financiero de empresas no alojadas en el edificio como servicio con el fin de ampliar el campo de acción y la forma de vincularse con los clientes de la iniciativa; sería conveniente diferenciarse de la actividad de las incubadoras que se vinculan con microempresas o startups, quizás hasta con fondos sociales, la actividad del mirador no debería ir en éste camino; una gran iniciativa puede contenerse en un fondo de crecimiento para empresas locales; acerca de los actores claves hay que valorar los grandes actores a nivel nacional sin dejar de considerar los fondos internacionales; el mayor desafío de brindar servicio es salir de la intangibilidad, este también va a ser un desafío para la iniciativa.

6.1.4. Silvia Torres Carbonel

Un gran aporte inicial de Silvia Torres Carbonel ha sido la realización de WISE (Women in Stem Entrepreneurship) en MiradorTEC, en alianza con IAE (Escuela de Negocios de la Universidad Austral).

El Programa WISE Latin America es una iniciativa del IAE Business School en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su Laboratorio de Innovación BID Lab, desarrollado por el Centro de Entrepreneurship del IAE, que busca impulsar la creación de emprendimientos de alto impacto de base STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés) dirigidos por mujeres latinoamericanas (IAE 2025).

El desarrollo de WISE contó con la participación efectiva de 55 emprendedoras en stem y a partir del compromiso asumido por las mujeres participantes, ha surgido una nueva iniciativa complementaria a WISE denominada WISELAB ER, donde las emprendedoras cuentan con un círculo de apoyo y actúan de manera conjunta en la motivación de nuevas empresas lideradas por mujeres y en la complementariedad de habilidades.

EXTRACTO FINAL

CONCLUSIÓN

La segunda fase en el proyecto MiradorTEC, de la asistencia técnica se orientó a avanzar en la organización operativa, normativa e institucional del Parque Tecnológico, dando continuidad a los lineamientos definidos en la etapa previa y priorizando la generación de condiciones concretas para su puesta en marcha progresiva.

Se avanzó en la clarificación de la estructura de gobernanza, delimitando roles y ámbitos de intervención de la entidad administradora, el Consejo de Administración, el Consejo Consultivo y el Consejo Asesor, con el objetivo de ordenar los procesos de toma de decisiones, evitando superposiciones funcionales y omisiones en la etapa inicial de funcionamiento.

Se han desarrollado y ajustado instrumentos administrativos y reglamentarios vinculados a la gestión del edificio y del ecosistema, incluyendo la política de alquileres, los modelos contractuales, los criterios de uso de espacios y los lineamientos generales de funcionamiento. Estos instrumentos permiten dotar a la gestión de mayor previsibilidad operativa, transparencia administrativa y coherencia en la relación con los proveedores y residentes, constituyendo una base necesaria para una administración sostenible y con bajo impacto en los costos operativos.

En relación con la incorporación de iniciativas, las convocatorias realizadas a empresas y proyectos permitieron relevar el interés efectivo del ecosistema, identificar perfiles productivos predominantes y demandas de espacio, así como analizar posibles complementariedades entre actores. La información obtenida a partir de las expresiones de interés constituye un insumo relevante para la planificación de la asignación de espacios y la organización de la etapa de ocupación inicial que le corresponde a la Fundación MiradorTEC.

Paralelamente, se avanzó en la elaboración de una metodología para la presentación de proyectos, así como en la definición de lineamientos del plan de funcionamiento, estableciendo información prioritaria que ordenan la incorporación de iniciativas y aseguran su alineación con los objetivos institucionales del Parque.

Finalmente, el funcionamiento del Consejo Asesor permitió incorporar aportes técnicos especializados para el análisis de proyectos, la vinculación entre ciencia, tecnología y mercado, y la exploración de instrumentos de financiamiento, fortaleciendo el proceso de definición estratégica sin asumir funciones ejecutivas.

En conjunto, las acciones desarrolladas durante esta fase permitieron pasar de un estadio de planificación a un marco operativo inicial, con reglas, procedimientos y

criterios definidos, que reducen incertidumbre y habilitan una implementación gradual y controlada del Parque Tecnológico MiradorTEC en las etapas siguientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la Prov. de Entre Ríos.* (2008). Congreso de la Nación Argentina. Retrieved October 25, 2025, from <https://www.congreso.gob.ar/constituciones/ENTRE-RIOS.pdf>
- Dirección de Inspección de Personas Jurídicas y Registro.* (n.d.). Retrieved 10 25, 2025, from <https://portal.entrerios.gov.ar/seguridadyjusticia/personasjuridicas/inicio>
- Dirección de Inspección de Personas Jurídicas y Registro (DIPJER).* (n.d.). *Reserva de Nombre.* Retrieved 10 25, 2025, from https://www.entrerios.gov.ar/personasjuridicas/for_reserva.php
- Fundación NAOS. Equipo de asistencia técnica. Documentos de trabajo para la elaboración de informes. 2025
- Gobierno de Entre Ríos.* (n.d.). Gobierno de Entre Ríos. Retrieved October 25, 2025, from <https://portal.entrerios.gov.ar/seguridadyjusticia/personasjuridicas/inicio>
- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. (1949). *Ley Provincial N° 3601* [Creación del Instituto Autárquico Provincial del Seguro].
- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. (1973). *Ley Provincial N°5288* [Régimen orgánico del Instituto Autárquico Provincial del Seguro].
- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. (1973b). *Ley Provincial N° 5373* [Modificación de la Ley N.º 5288].
- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. (1974). *Ley Provincial N°5471* [Modificación del artículo 7º del Decreto-Ley N.º 5288].
- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. (1982). *Ley Provincial N°6904* [Suspensión de artículos y distribución de utilidades del IAPSER].
- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. (1988). *Ley Provincial N° 8058* [Modificaciones estructurales al régimen del IAPSER].
- Gobierno de la República Argentina. (1984, 03 27). *Ley 23.054.* Retrieved 10 18, 2025, from <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23054-28152>
- IAE (Escuela de Negocios de la Universidad Austral). [https://www.iae.edu.ar/programas/wise/#:~:text=WISE%20Women%20in%20Stem%20Entrepreneurship&text=Desarrollado%20por%20el%20Centro%20de,ingl%C3%A9s\)%20dirigidos%20por%20mujeres%20latinoamericanas](https://www.iae.edu.ar/programas/wise/#:~:text=WISE%20Women%20in%20Stem%20Entrepreneurship&text=Desarrollado%20por%20el%20Centro%20de,ingl%C3%A9s)%20dirigidos%20por%20mujeres%20latinoamericanas). Recuperado en fecha 27/01/26
- MODELOS DE ACTA ACUERDO Y/O CONVENIOS - Secretaría de Extensión Universitaria y Cultura.* (n.d.). UNER. Retrieved October 31, 2025, from <https://secretariaextension.uner.edu.ar/modelos-de-acta-acuerdo-y-o-convenios/>
- OPEN KEY. (n.d.). *app.* Retrieved 11 2, 2025, from

<https://openkeyhelp.zendesk.com/hc/en-us/categories/23964661155085-OpenKey-App>

Organización de los Estados Americanos (OEA). (1978, 07 18). *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica)*. Adoptada el 22 de noviembre de 1969, en San José, Costa Rica. Retrieved 10 18, 2025, from Organización de los Estados Americanos. (1969). *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica)*. Adoptada el 22 de noviembre de 1969, en San José, Costa Rica. Entrada en vigor: 18 de julio de 1978. Recuperado de <https://www.oa>

Polo Tecnológico del Paraná. (2013). Estatuto social de la Asociación Civil Polo Tecnológico del Paraná [Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, Ministerio de Gobierno, Justicia y Educación, Provincia de Entre Ríos]. In *Firmado digitalmente el 16 de agosto de 2023*.