



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ESTRATEGIA DESDE LA UNIVERSIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE FAVORABLE A LA GENERACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS

Area temática: Integración Universidad y sociedad

Autores:

Hugo René Gorgone. Universidad Tecnológica Nacional – Centro Tecnológico para el Desarrollo Regional Los Reyunos. República Argentina.

hgorgone@frsn.utn.edu.ar

Daniel Fernando Galli. Universidad Nacional de Mar del Plata- Centro Tecnológico para el Desarrollo Regional Los Reyunos. República Argentina. danielgalli@uolsinectis.com.ar

Colaboradora:

Cristina Garayalde. Universidad Tecnológica Nacional – Sede Chacabuco - República Argentina

PALABRAS CLAVES. Argentina, globalidad, universidad, región, emprendedorismo, incubadoras, innovación, gestión.

SINTESIS

Este trabajo propone la formulación de una estrategia de desarrollo territorial, generada a partir de la intervención de la universidad, que, partiendo de la caracterización de un espacio definido, pueda resultar en la creación de un ambiente favorable a la generación de empresas de base tecnológica, de característica innovadoras. El espacio objetivo es el Municipio de Chacabuco, en la Provincia de Buenos Aires, República Argentina, con un territorio de 2.290 Km. Cuadrados y 47.000 habitantes.

Se efectuará el análisis estableciendo un marco donde confluyen conceptos como globalidad y competencia en escala internacional, herramientas para el desarrollo, y condiciones emergentes de las ventajas competitivas y comparativas que se poseen.

La mecánica de trabajo y el objetivo perseguido deben resultar aplicables a municipios con realidades socio productivo semejantes, atendiendo las adecuaciones necesarias, tal que aplicadas en un contexto regional ampliado y en condiciones de consenso, sean posibles de ejecutar en condiciones exitosas.

Partiendo de la identificación de los actores económicos y sociales del espacio en cuestión, se cuantificarán las potencialidades existentes realizándose al efecto una tarea de: a) INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO, b) PROGRAMA EMPRENDEDOR que incluya: **“Formación de Emprendedores”**, **“Apoyo a Productores Establecidos”**, **“Incubadora de Empresas”**, **“Centro de Tecnología”**, **“Oficina de Financiamiento”** y c) GESTION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA, constituyendo un Núcleo de Gestión del Desarrollo

La formulación de la estrategia planteada, con un enfoque sistémico, permitirá crear un ambiente favorable a la generación de empresas innovadoras, impregnándose de una “cultura emprendedora” donde asumir riesgos apoyados en el trabajo constituya el soporte del nuevo modelo cultural, donde los resultados sean auditados y verificados los efectos. La Universidad al efecto se constituye en motor de la iniciativa, involucrándose, compartiendo la construcción de consensos mínimos necesarios, y poniendo el capital del conocimiento al servicio de un territorio en particular.

ESTRATEGIA DESDE LA UNIVERSIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE FAVORABLE A LA GENERACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS

INTRODUCCIÓN

La globalidad impone nuevas condiciones a las comunidades para que acepten el desafío del crecimiento, o bien se conviertan en actores pasivos que miran la evolución sin tomar parte y relegadas a ver como el progreso queda cada vez mas lejos, y lo que es peor aún, con inusitada rapidez.

Cualquier País con pretensiones de participar del desarrollo social y económico del mundo debe contar con instrumentos eficaces de promoción y apoyo a los nuevos negocios, fundamentalmente aquellos basados en el uso de tecnologías de punta. El diseño de una estrategia que convenientemente realizada coloque en mejor situación a una comunidad para enfrentar el reto de insertarse en un mundo cada vez mas interdependiente, resulta imperativo entonces. Para el logro de esta meta, es preciso el reconocimiento de los actores fundamentales de esa comunidad y la identificación de las fortalezas fundamentales sobre las que apoyarse para generar las acciones conducentes. Haciendo especial hincapié en aquel

postulado que se impone como máxima temporal de pensar el mundo desde lo global y accionar desde lo local.

El compromiso de la universidad para con el desarrollo de un espacio territorial determinado pasa por asumir la fortaleza institucional que supone gestionar un espacio donde el insumo más trascendente lo constituye el conocimiento, que aplicado con el consenso de los actores involucrados puede contribuir a la implantación al establecimiento de un estado de bienestar no forzado sino construido desde la base.

EL ESPACIO REGIONAL

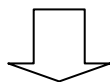
El área objeto del trabajo presente es el Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, República Argentina. Enclavada en el núcleo de la denominada Pampa Húmeda, su base productiva es agrícola ganadera, con énfasis en la producción de soja, maíz, y en menor escala trigo y girasol. Si bien la producción agrícola fue desplazando la ganadería, es importante la producción lechera así como de aves y cerdos.

Las industrias más importantes se vinculan con la alimentación, metalmecánica y la fabricación de máquinas e insumos para el agro. Asimismo, es significativo el desarrollo de empresas dedicadas a la genética vegetal, produciendo la semillera utilizada en la región.

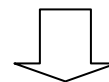
UBICACIÓN GEOGRAFICA

Los mapas siguientes permiten ubicar la República Argentina, con la identificación de la Provincia de Buenos Aires.

REPÚBLICA ARGENTINA



PROVINCIA DE BUENOS AIRES





CHACABUCO EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

El siguiente mapa permite la identificación del Municipio de Chacabuco, situado a 200 kilómetros de Buenos Aires, en el noroeste de la Provincia de Buenos Aires.



EL MUNICIPIO DE CHACABUCO

El Municipio de Chacabuco se ubica en el noroeste de la Provincia de Buenos Aires, a 205 kilómetros de la Ciudad de Buenos Aires, y 180 de la Ciudad de Rosario; sobre la Ruta nacional 7 que vincula Buenos Aires con Mendoza y Santiago, Chile. Su superficie es de 2.290 kilómetros cuadrados.

Su población es de 47.000 habitantes y 38.000 residen en la Ciudad cabecera homónima. Tiene una interesante autonomía comercial y buena dotación de servicios de salud y educación. El 94 por ciento de su población tiene agua potable, el 86 por ciento cuenta con acceso a red de cloacas, el 60 por ciento esta conectado a red de gas natural, y el 60 por ciento de calles urbanas tiene pavimento de hormigón. El 99 por ciento de la población urbana cuenta con red eléctrica y el 50 por ciento de las explotaciones agropecuarias tiene electrificación rural. El grueso de este singular desarrollo de los servicios se debe a la existencia de una Cooperativa Eléctrica que además del suministro eléctrico se encarga de la extensión y provisión de otros servicios públicos.

PALACIO MUNICIPAL



Su tasa de alfabetización es de 93 por ciento y tiene instituciones de nivel superior, así como una sede de la Universidad Tecnológica Nacional donde se gradúan Técnicos

Superiores en Industrias Alimentarias y Licenciados en Organización Industrial. Un convenio especial con otras importantes universidades capacita en disciplinas diversas.

Cuenta con una importante dotación de empresas dedicadas al procesamiento de cereales y producción de alimentos; y de industrias textiles y metalmecánica. Cuenta con un sector industrial planificado y un parque industrial para favorecer la radicación de empresas.

INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO

En primera instancia se propone efectuar una exhaustiva investigación al efecto de contar con un relevamiento confiable de todas las variables propias de la región en estudio, que luego confluya en acertado diagnóstico de situación. Esta información relevante es la que permitirá la toma posterior de decisiones adecuadas.

Para ello se realizarán las acciones siguientes:

- a) Evaluación de la situación socioeconómica para cuantificar el territorio analizado. Características geográficas, infraestructura, evolución demográfica, perfil productivo por sectores, oferta laboral, oferta de formación.
- b) Investigación de la evolución posible de los sectores productivos identificados.
- c) Análisis prospectivo del desarrollo de la región donde se inserta el territorio objeto de estudio.
- d) Identificación de Planes o Programas de Desarrollo que involucren la región, sean de alcance Nacional o Provincial.
- e) Identificación de eslabonamientos productivos locales y regionales.
- e) Diagnostico de demanda.

PROGRAMA EMPRENDEDOR

Las comunidades logran un efectivo desarrollo cuando en su interior germina la semilla de una cultura emprendedora que redunde en empresas nuevas que alientan los

factores de producción, estos el empleo y el consumo, y en consecuencia la mejora de la calidad de vida del conjunto de los integrantes de esa comunidad.

Así como se puede reconocer que algún factor espontáneo active este espíritu emprendedor, reconocemos que resulta más efectivo la instrumentación de una serie de acciones que coordinadas tras el objetivo totalizador, potencie los efectos y logre mejores resultados. Incorporando como activos fundamentales el conocimiento, la investigación, la competitividad, la productividad, las políticas de mejora continua.

Al efecto se propone el diseño de un conjunto de medidas actuantes simultáneamente, que incluye:

I. FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

Se proyecta el desarrollo de acciones que dentro de las estructuras formales de formación de los jóvenes, posibiliten la participación de estudiantes de nivel medio y superior, terciario y universitario. Será desarrollado por Universidades de la región y deberá inducir a la formulación de un proyecto de inversión de alcance real durante el/los últimos años de estudio formales de cada nivel, sin afectar el cursado normalmente establecido para los estudiantes.

Bajo el apoyo de tutores aportados por la Universidad o agentes del desarrollo ya establecidos, los estudiantes tendrán como requisito para la consecución de la titulación pretendida en cada nivel, la aprobación del proyecto de inversión formulado.

Resulta conveniente que el proyecto formulado se realice en forma grupal, aunque no se inhibirá la alternativa individual. Los grupos no serán mayores de cinco integrantes.

Los proyectos de inversión responderán como planteo general al esquema de formulación que contenga la satisfacción de una demanda insatisfecha en la región donde se inserta la comunidad, o una innovación que permita el desarrollo de un bien o servicio ausente en el mercado.

El financiamiento de esta alternativa se proveerá a través de los programas especiales que al efecto tiene el Ministerio de Educación de la Nación y que permite el financiamiento de proyectos bajo la responsabilidad y tutoría de Universidades nacionales. La cooperación internacional será explorada como fuente alternativa de financiamiento.

II. APOYO A PRODUCTORES ESTABLECIDOS

Los productores de bienes y servicios ya establecidos merecen una especial atención, sobre todos aquellos de menor cuantía y volumen productivo. Su mayor patrimonio, con independencia del volumen alcanzado por sus empresas, es la actitud de haber emprendido y asumido el riesgo empresarial.

La identificación de actores productivos radicados en el Municipio se convierte en de suma importancia y es preciso la confección de un registro con carácter censal, que constituirá la acción inicial a llevar a cabo en este frente de trabajo. Luego de esta tarea, debe seguir la búsqueda de la integración al programa de quienes deciden sumarse.

Resulta de suma importancia la valoración del actor productivo ya instalado, reconociéndole sus meritos y logros alcanzados. Muchas de las empresas de la región son de raíz familiar y continuadas por generaciones, existiendo una cuota de inercia en sus acciones y la voluntad de sostenerla como bien familiar en casos supera la voluntad de modernidad y logro de metas mayores. En las de menor porte existe una arraigada tendencia a subestimar el propio potencial anteponiendo un criterio de responsabilidad que se apoya en consignas de legados, de garantía de supervivencia generacional por sobre otros valores.

Para concretar el objetivo de asistencia a las empresas instaladas es preciso contar con un plantel interdisciplinario que al menos estará integrado por sociólogo, contador, ingeniero, asesor legal. Sé prevé la asistencia de universidades y organismos dedicados al desarrollo socio productivo, la dotación de agentes útiles al proceso debe salir del interior de estas.

Cada empresa, con independencia de su tamaño, tiene su propia complejidad y debe ser atendida con cuidadoso criterio, buscando que sus titulares se sientan reconocidos como elementos fundamentales de la sociedad donde se desarrollan, y que la colaboración que se les

ofrece tiene entre otros, dos objetivos centrales: Aumentar su autoestima social y potenciar las virtudes de la empresa constituida.

La ayuda diagnóstica a quienes voluntariamente quieran integrarse consistirá básicamente en:

II -1) Análisis de situación económico productiva.

II -2) Mensura de la demanda.

II -2) Análisis de potencialidades ocultas.

II -3) Capacitación y formación de directivos y de personal.

III. INCUBADORA DE EMPRESAS

En la República Argentina las incubadoras de empresas no han tenido un desarrollo importante, al estilo de Brasil o de Estados Unidos y algunos países europeos. Esto puede deberse entre otros factores a la compleja situación vivida por el País en los últimos años o bien a la ausencia de una estrategia destinada a la implantación de esta alternativa de apoyo a la actitud emprendedora.

Es razonable entonces comenzar por la definición conceptualmente más usada: Es el espacio o ambiente en el que un nuevo emprendimiento puede ubicarse, tras una evaluación adecuada de la idea o proyecto, y acceder a las herramientas, recursos y relaciones que le resultan necesarias para crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en el mercado. Es un espacio de negocios en el que, instalados a término, se estimula la creatividad y la innovación, favoreciendo así la sinergia entre sus actividades.

Solamente la existencia de emprendedores determina la constitución de una incubadora. Es preciso en consecuencia la existencia de una importante demanda de personas fuertemente interesadas en formalizar y llevar adelante sus intereses de crear una empresa para la explotación y comercialización de un nuevo producto, proceso o servicio. Por esto mismo, la incubadora forma parte de un proceso general y no puede constituir un elemento aislado.

Adoptamos para un proceso de incubación o nuevo emprendimiento un criterio de siete fases.

PREVIO A LA INCUBACIÓN

FASE I. FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES.

FASE II. DESARROLLO DE LA IDEA O PROYECTO

FASE III. PREPARACIÓN DE ANTEPROYECTO PARA INCUBADORA

FASE IV. SELECCIÓN DE PROYECTOS A INCUBAR

EN LA INCUBADORA

FASE V. INCUBACIÓN

FASE VI. GRADUACION Y TRANSICION PARA EL MERCADO.

POSTERIOR A LA INCUBACIÓN

FASE V. CONSOLIDACIÓN DEL NEGOCIO

Brasil con su rica experiencia en materia de incubadoras pues tiene funcionado 150 con 733 empresas incubando y 6.100 empleos directos, ha estudiado el proceso y resume entre las dificultades estructurales principales las siguientes.

1. Dificultades de vinculación empresa – mundo académico.
2. Carencia de énfasis sobre emprendedorismo en las universidades.
3. Insensibilidad y falta de apoyo de los sostenedores de las incubadoras.
4. Proyectos de incubadoras sin respaldo de la sociedad de la región.
5. Incubadoras gerenciadas con modelos académicos o de otras instituciones publicas, en vez de adoptar el estilo privado de gestión.
6. Falta de evaluación de desempeño de las incubadoras.
7. Poca autonomía, falta de recursos y pocos servicios ofrecidos a las empresas incubadas.
- 8.

Esta experiencia debe servir para la eliminación o reducción al mínimo, de los factores que dificultan el éxito de una incubadora.

El INTEC, Incubadora Tecnológica de Curitiba que funciona desde el año 1989 en el Estado de Paraná, Brasil, plantea también una serie de requisitos mínimos para el éxito de una Incubadora:

1. Existencia de una gran cantidad de emprendedores competentes e interesados.
2. Viabilidad técnica y comercial de los proyectos.
3. Compromiso alto de quienes sostienen la incubadora (gobiernos, universidades, sectores empresariales, bancos)
4. Disponibilidad de laboratorios y recursos humanos.

Se deberá proveer como requisitos indispensables para el funcionamiento de una Incubadora el espacio físico adecuado, con su dotación de servicios e infraestructura, el acceso a líneas de financiamiento apropiadas, y la gestión a cargo del sector privado, con participación gubernamental mínima y decreciente. La experiencia internacional aconseja que lejos de identificarse un “dueño” se identifique un proyecto de la comunidad local o regional, con una estructura organizacional con parámetros de gestión del sector privado para responder en tiempo real a las demandas que obliga el mundo actual. Sí resulta deseable la localización en las cercanías o adentro de una institución dedicada a la enseñanza o investigación.

INTEC, para continuar con el ejemplo, ha tenido en los últimos años lugares disponibles para incubar empresas, al mismo tiempo que emprendedores en lista de espera. Esto al efecto de seleccionar efectivamente proyectos con altas chances de éxito y no permitir el ingreso a quienes llegan primero, porque el fracaso de las empresas incubadas indica fracaso de la incubadora.

Resultara sumamente beneficioso el apoyo bajo convenio de una Incubadora exitosa de algunas de las que funcionan en los estados del Sur de Brasil, sin despreciar el tutoreo de instituciones que nuclean incubadoras, particularmente de Europa y Estados Unidos. Al efecto el Centro Tecnológico para el Desarrollo Regional Los Reyunos resulta un apoyo de valía, en tanto, al estilo del planteo del Portal educativo de las Américas (www.educoas.org) de construcción den una Universidad orientada hacia el desarrollo efectivamente se ponga en marcha, consignándole a esta institución un nuevo y significativo rol en su entorno.

IV. CENTRO DE TECNOLOGÍA

Identificada el área mayor potencial productivo de la zona de la zona, se instalara un Centro de Tecnología, para realizar investigación y desarrollo, bajo soporte de una Universidad reconocida.

Se pretende constituir una masa critica de alta calificación, con disciplina investigativa y vocación por las cuestiones del desarrollo, que contribuya a crear el clima propicio para que se desarrolle la vocación emprendedora. Al mismo tiempo, la innovación y las nuevas ideas y desarrollos tecnológicos contarán con un espacio facilitador y orientativo.

Para garantizar el financiamiento del Centro de Tecnología se buscara la asociatividad con una Universidad importante, con trayectoria en la temática a abordar, con la que se deberá compartir el esfuerzo de inversión y sostenimiento.

Desde este mismo Centro se formulará el Programa “Todo con calidad”, destinado a establecer la Mejora Continua para el universo de empresas y organismos, públicos y privados, establecidos en el Municipio, instándose y apoyando la participación de todos en el “Premio Nacional a la Calidad”, tanto en el sector público como en el privado.

V. AGENCIA DE FINANCIAMIENTO

La generación de los recursos que permitan financiar tanto la estrategia global como el desarrollo de nuevos emprendimientos, requiere de fuentes de financiamiento genuino que resulta menester prodigar. La disponibilidad del crédito y la facilidad para su acceso se transforman en vitales a la hora de favorecer un nuevo emprendimiento, o afianzar el crecimiento de una empresa instalada para su crecimiento, la instalación de nuevos productos o servicios, la modernización tecnológica, la apertura de nuevos mercados.

Se propenderá entonces a la existencia de un organismo de crédito local, que permita constituir fondos originados tanto en recursos locales, de organismos de otros niveles, y de las fuentes de financiamiento provenientes de la Cooperación Internacional, así como de

posibles legados y donaciones. Esta alternativa no obvia la búsqueda de fuentes crediticias propias del sistema bancario o de líneas de fomento específicas.

Su constitución deberá formalizarse dentro de las normativas establecidas y su único objeto debe ser la Promoción y desarrollo de emprendimientos. Tal lo demanda la lógica empresarial, se abstendrá de subsidiar actividades y financiar a fondos muertos emprendimiento alguno. Su gerenciamiento será ágil y de respuesta en tiempo real.

Es importante al efecto del compromiso de la comunidad que exista una contribución al fondo de financiamiento que se genere a partir de una contribución sobre una base equitativa. Esta puede ser el empleo directo, la facturación bruta, u otras que al efecto se determinen.

VI. GESTION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Se propone la constitución de un **NÚCLEO DE GESTION DEL DESARROLLO**, compuesto por una Junta de hasta siete miembros, donde se integrarán:

- 1) Representante político local con poder de decisión.
- 2) Representante del sector de financiamiento.
- 3) Representante de Universidad reconocida.
- 4) Representante sector empresarial organizado.
- 5) Representante de organismo promotor
- 6) Otros.
- 7)

Será misión de este organismo el diseño ajustado de las líneas de acción del Programa, la búsqueda del consenso a fines del logro del objetivo planteado, la definición de pautas mínimas para la gestión adecuada del organismo, la aprobación del marco jurídico de funcionamiento, la designación de funcionarios principales, y la coordinación de las tareas encaradas en los distintos frentes tal han sido enumerada y las que pudieran surgir como producto de la propia dinámica.

VII. AGENTES DEL DESARROLLO TERRITORIAL

La implantación de una estrategia destinada a provocar acciones que posibiliten el desarrollo armónico y sostenible de un territorio, requiere de actores con especialización, nivel de compromiso e involucramiento suficiente para tal cometido. La formación de cuadros, provenientes de sus organizaciones y de su componente social, que pasen por la carrera de formación de Agentes del Desarrollo Territorial que organiza el Centro para el Desarrollo Regional Los Reyunos, en cuatro encuentros intensivos durante el transcurso de una año calendario, constituye una posibilidad cierta y plausible para fortalecer la estrategia planteada.

VIII. RESULTADOS

La identificación y constitución de los elementos antes citados, conducen a la formulación de una estrategia que permite crear un ambiente favorable a la generación de empresas innovadoras. Este ambiente debe impregnarse de una “cultura emprendedora” donde asumir riesgos apoyados en el trabajo constituya el soporte del nuevo modelo cultural y donde los resultados sean auditados y verificados los efectos.

Serán imprescindibles para el desarrollo armónico de la estrategia planteada el consenso de los actores intervinientes, la asunción de compromisos de ejecución y el respeto por los cronogramas establecidos.

Finalmente, los diagnósticos realizados serán actualizados con periodicidad a fijar por el Núcleo de Gestión del Desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN - JICA- (1996). **Estudio sobre el desarrollo económico de la República Argentina.** Informe principal, Buenos Aires.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (1999) **Programa estratégico de desarrollo de la Educación Superior.** Ciudad de México.
- AUTORES VARIOS. (1999) **La investigación científica y tecnológica en Argentina.** Secretaria de Ciencia y Tecnología. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires.
- BELL, DANIEL. (1994). **El advenimiento de la sociedad post-industrial;** Alianza Editorial Universidad, España.
- BERTRAND, OLIVIER. (1997). **Evaluación y certificación de competencias y cualificaciones profesionales.** OEI, UNESCO. Madrid.
- BUNGE, MARIO. (1988). **Ciencia y desarrollo.** Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires.
- CERREJIDO, MARCELINO. (1990). **La nuca de Houssay.** Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.. Buenos Aires.
- COLOSSI, NELSON Y OTROS. (2000). **A Gestao Universitaria em Debate.** Editora Insular. Florianópolis.
- GODET, MICHEL. (1993). **Manual de prospectiva y estrategia. De la anticipación a la acción.** Editorial Marcombo, Barcelona.
- GORGONE, HUGO RENE. (2001) **El análisis prospectivo. Una necesidad en tiempos de la sociedad del conocimiento.** Tesis de Maestría en Gestión Universitaria. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- HODARA, JOSEPH. (1999). **En torno al modelo chileno de innovación científica y tecnológica: Apreciaciones críticas.** Revista Redes, N° 13. Buenos Aires.
- INDEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO. (1999). **Anuario Estadístico de la Republica Argentina. 1998.** Buenos Aires.
- MIKLOS, TOMAS y TELLO, MARIA ELENA. (1991). **Planeación prospectiva;** Editorial Limusa S.A., México.
- NAISBITT, JOHN. (1990). **Megatendencias,** Editorial Norma, Bogota.
- OEI, ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS. (2000). **Congreso Internacional sobre la Universidad Iberoamericana,** Madrid.
- ONUDI. (2000) **Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe.** Caracas.
- REICH, ROBERT. (1993). **El trabajo de las naciones.** Javier Vergara Editor S.A.. Buenos Aires.
- THUROW, LESTER.(1996). **El futuro del capitalismo;** Javier Vergara Editor.
- TODESCA, JORGE. (1996). La necesidad de una política industrial en la Argentina. XXXII Coloquio Anual de IDEA. Buenos Aires.
- TOURAINE, ALAIN. (1994). **Crítica de la modernidad;** Fondo de Cultura Económica.
- TOFFLER, ALVIN. (1993). **Avances y premisas;** Editorial Plaza & Janes S.A., Buenos Aires.

- WISNER, ALAIN. (1997). **A inteligencia no trábhalho.** Fundacentro. Sao Paulo.