

**LA POLÍTICA DE  
VINCULACIÓN TECNOLÓGICA DEL INTA**



# ÍNDICE

## I. MARCO CONCEPTUAL

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANTECEDENTES	4

## II. POLÍTICA

3. OBJETIVOS	10
4. ESTRATEGIA	10

## III. NORMATIVA

5. TIPOS DE VINCULACIÓN E INSTRUMENTOS	14
6. LA ESTRATEGIA DE VALORIZACIÓN Y TRANSFERENCIA	16
7. BENEFICIOS	21
8. RESPONSABILIDADES	24
9. CONFIDENCIALIDAD	26
10. CONFLICTO DE INTERESES	28
11. GLOSARIO	31

# **I. MARCO CONCEPTUAL**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Vinculación Tecnológica (VT) es un instrumento institucional destinado a impulsar y colaborar en el desarrollo competitivo del sector agropecuario, forestal y agroindustrial, respondiendo a las nuevas y cambiantes exigencias del escenario mundial en un marco de equidad social y sostenibilidad ecológica.

Para ello debe cumplir con el objetivo de llevar, en tiempo y forma, el conocimiento y la innovación a la sociedad, mediante un mecanismo de transferencia de tecnología, complementario al resto de los procedimientos institucionales que persiguen estos mismos objetivos.

La generación y estructuración de grupos o “núcleos” innovadores, constituidos por técnicos del Instituto y de la actividad privada, y con el concurso de actores extra-institucionales, que asumen el compromiso de generar y desarrollar nuevos conocimientos a través de la gestión de proyectos de VT para dar respuesta a necesidades de la producción, debe ser uno de los más importantes aportes a la comunidad de la VT.

De esta forma, las capacidades institucionales potenciadas por las actividades de Vinculación Tecnológica del INTA, en sinergia con las demás estructuras de la Institución, deben constituirse en un medio eficaz para asegurar y fortalecer la generación de productos y procesos tecnológicos innovadores, transferibles al sector Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial.

En este marco, la Vinculación Tecnológica y su política, es dependiente de las capacidades institucionales, porque son ellas quienes definen la calidad y el tipo de conocimiento y tecnología que se generan. Es asimismo función de la política de recursos humanos, ya que la excelencia que convoca a la industria y minimiza los riesgos en los emprendimientos compartidos, es el resultado de las decisiones institucionales tomadas en torno de la capacitación y formación de los mencionados recursos humanos.

Entre las virtudes de la VT están, por un lado, la transferencia eficiente de tecnología y/o conocimiento y por el otro, la activación del circuito virtuoso de formación de los recursos humanos y los equipos de trabajo. Esto último es uno de los elementos más estratégicos para el INTA, porque en el actual contexto de rápidos cambios en el conocimiento (tanto como en los equipos e instrumentos necesarios para investigar) si no se cuenta con profesionales formados y actualizados, la vinculación va, por un lado, disminuyendo, y por el otro, centrándose en áreas cada vez más alejadas de la innovación de punta.

La VT es, además, una poderosa herramienta de promoción institucional, porque permite tener presencia en el mercado y, de esta manera, alcanzar el reconocimiento de los productores agropecuarios, la agroindustria y la sociedad en su conjunto.

Este documento se ocupa de todos los aspectos relacionados con la VT. Amplía y desarrolla los conceptos de la política que surgen de los lineamientos propuestos en el Plan Estratégico Institucional 2005-2015 (PEI 2005-2015)<sup>1</sup>; tipifica y prioriza los tipos de vínculo y sus instrumentos; propone el modelo de gestión y la estructura necesaria para conducir la estrategia y cumplir con los objetivos de política.

---

<sup>1</sup> “Plan Estratégico Institucional. Vinculación Tecnológica”, Mujica, G., Gutierrez, M., Sadir, A., Vicente, G., Parraud, J. – Inédito, 12 pgs. – Junio 2004

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Experiencia institucional

La política y las estrategias de Vinculación Tecnológica del INTA, están enmarcadas por ocho normas básicas: la Ley 21.680 de creación del INTA; la Ley 23.877 de Promoción de la Innovación Tecnológica; la Ley 25.467 que crea el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCyT); la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual; la Ley 20.247 de Semillas y Creaciones Fitogenéticas; la Ley de 24.481 de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad; la Ley 22.362 de Marcas y Designaciones y la Ley 24.766 de Confidencialidad. En concordancia con esas leyes, el marco conceptual adoptado por INTA es que la vinculación y cooperación, entre las instituciones públicas de investigación y el sector productivo, favorecen la generación, adaptación y aplicación del conocimiento y la difusión de innovaciones tecnológicas, contribuyéndose de esta forma al fortalecimiento del SNCyT y a la mejora de la competitividad del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SA).

Tal como otros institutos tecnológicos de América Latina, el INTA fue concebido bajo el concepto de la alta tasa de retorno de los recursos públicos aplicados a la investigación agropecuaria. En este marco, el INTA durante las primeras etapas de su accionar generó, adaptó y difundió "tecnologías no apropiables" (bienes públicos), tales como manejo de cultivos y rodales, formas y oportunidad para realizar eficientemente labores y cosechas, estudios y relevamientos de suelos, clima y agua, estudios sobre plagas, inmunología, control de plagas, manejo del rodeo animal, mejora de cultivos, uso de maquinaria agrícola, manejo del agua, del riego y de los fertilizantes, entre otras. Esto implicó la producción, adaptación y aplicación de conocimientos y el desarrollo de tecnologías que se difundieron al productor rural y los sistemas de producción, básicamente a través de los programas de Extensión y Desarrollo Rural.

Con el cambio tecnológico en la agricultura, y la mayor participación en el paquete de técnicas que usa el sector de tecnologías incorporadas a insumos, y que son producidas y comercializadas por el sector privado, el INTA fue incursionando paulatinamente en el desarrollo de "tecnologías apropiables" (bienes privados), tales como vacunas, variedades vegetales, maquinaria agrícola, y productos biológicos diversos, y también, en la transferencia de *know-how* para la industria proveedora de insumos y la agroindustria.

Estos nuevos escenarios e interlocutores a fines de los '80, condujeron al INTA a formular una política específica al respecto. El objetivo de esta política fue establecer un mecanismo eficiente de transferencia de tecnologías apropiables entre el INTA y el sector privado.

A partir de entonces, la estrategia y los modelos seguidos por la institución marcan una clara distinción entre las "tecnologías no apropiables", destinadas a los productores rurales y transferidas a título gratuito por el servicio de extensión, respecto de aquellas "tecnologías apropiables", transferidas al SA a título oneroso por la vía de los convenios de vinculación tecnológica.

En este último esquema de "tecnologías apropiables", el INTA focalizó sus esfuerzos de vinculación tecnológica en productos y procesos, y se fue consolidando una importante demanda en asistencia y servicios técnicos especializados. Asimismo, desde fines de los '90, se visualiza una mayor participación de los investigadores a nivel de la "gestión de la innovación", con sus "pares" de las empresas y varias iniciativas para crear Empresas de Base Tecnológica (EBTs). En nuestro país, la creación y desarrollo de este tipo de empresas, que tienen rasgos significativos a nivel de capital de riesgo e inversiones de largo plazo, es incipiente, y dado el potencial que representan estas empresas intensivas en conocimientos y tecnologías, se están generando algunas políticas e instrumentos públicos de promoción y fomento.

Finalmente, a partir del año 2000 el INTA utilizó un sistema intermedio, no necesariamente impulsado por la oferta o traccionado por la demanda, sino a través de la "gestión temprana" del vínculo a partir de maduración de ideas y esbozos conceptuales y del desarrollo del negocio

tecnológico. El objetivo del presente documento es actualizar los conceptos, las estrategias y los instrumentos, de acuerdo a las tendencias internacionales y a la experiencia acumulada por la Institución. De esta forma facilita el ordenamiento, la estandarización de procedimientos y el avance en la descentralización de la gestión tecnológica a nivel regional.

## **2.2. Períodos de desarrollo**

La experiencia institucional del INTA, en relación con la política de VT, podría dividirse, a rasgos generales, en cuatro etapas. La primera corresponde a la etapa de creación de la política y firma de los primeros convenios de VT, entre los años 1986 y mediados de la década del '90. La segunda etapa de la política de VT del INTA, desde mediados de la década de los 90' hasta principios del 2000, estaba caracterizada por el desfinanciamiento presupuestario de las Actividades de Ciencia y Técnica (CyT) de los Institutos Nacionales de Investigación, que repercutió negativamente sobre la "calidad y cantidad" de la VT.

La tercera de estas etapas, determinada entre el 2001 y el 2004, se inicia con una revisión crítica de las primeras experiencias, y puesta en marcha posterior de una VT donde la "gestión de la innovación" tenía un papel más preponderante. Por último, la cuarta etapa, que va desde el 2005 hasta el presente, ya en el marco del nuevo plan estratégico institucional 2005-2015, tiene como característica distintiva la profundización de la política de VT con una visión más integradora en la amplia gama de actividades del Instituto en los territorios del país.

En los inicios de la primera etapa se encuentran enmarcados en la formulación misma de la política de VT, en el año 1986, y la creación en 1987 de la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT). En el primer período, este nuevo concepto de VT no formaba parte de la cultura institucional del INTA ni de otras instituciones de Ciencia y Técnica, lo que produjo cierta resistencia a su implementación, abriéndose un debate sobre la gestión institucional de la transferencia de tecnología. Parte de las discusiones estuvieron referidas a la estrategia institucional a título oneroso, versus la modalidad existente (difusión a través de los programas de Extensión y Desarrollo Rural) a título gratuito; una segunda controversia se centró en la conveniencia de una política institucional que estimulara, con incentivos monetarios, a los profesionales que se vincularan con el SA; un tercer conjunto de temas hacía referencia a los procesos administrativos basados en normas burocráticas del Estado, que operaban dificultando la vinculación, la selección de las empresas y los tipos de contratos, la falta de seguimiento y evaluación de los convenios y su impacto económico y social, entre otros aspectos.

En Noviembre de 1990 se promulga la Ley 23.877, que incorpora a su texto la idea central del concepto de Vinculación Tecnológica, que el INTA institucionalizó a partir de 1987, creando la figura de las Unidades de Vinculación Tecnológica. Éstas eran similares a la formada en el INTA para actuar de interfases legales entre las empresas innovadoras y las Universidades e Institutos que integran el sistema de CyT del país. Eso dió entidad Nacional y fortaleció una política en la que el INTA fue pionero.

De este período se destacan algunos convenios de vinculación que dieron la arquitectura general a los modelos de gestión que se impulsarían luego en el tercer período, en el cual INTA implementó modelos basados en conceptos desarrollados, tanto a partir de la experiencia institucional como internacional, con resultados exitosos.

Sin embargo, este camino se vio interrumpido, entre otras cosas, cuando en el año 1995 el INTA pierde su autarquía financiera a partir de que el Gobierno Nacional elimina los tributos con destinación específica y establece el financiamiento por la vía del tesoro público. El desfinanciamiento de las actividades de Ciencia y Tecnología, por parte del Gobierno Nacional, indujo a que una cantidad importante de investigadores y tecnólogos de INTA se orientaran a la prestación de servicios y consultorías en búsqueda de recursos económicos, con la consecuente distorsión de los objetivos primarios de la vinculación tecnológica y deficiente valorización de los

resultados de la investigación producto de una descentralización<sup>2</sup>, largamente demandada, pero sin la estructura de gestión ni la capacitación debida.

Esto motivó cambios en el sector público de investigación:

- ✓ Las Instituciones de ciencia y técnica fueron desplazando sus estrategias de investigación hacia el desarrollo de tecnologías competitivas, avanzando en el desarrollo de tecnologías apropiables para recuperar y obtener fondos para investigación. Este comportamiento tuvo impacto sobre el tipo de investigación realizada en el SA.
- ✓ Se profundizó la tendencia a patentar herramientas de investigación por parte de las universidades de los países centrales, generando costos hacia el resto del sistema (down stream) y a otros sistemas de innovación, como en el caso argentino, donde áreas importantes del conocimiento y su aplicación se encuentran limitadas en su avance por el bloqueo que crean dichas patentes<sup>3</sup>.

Esta crisis en el desarrollo de la política de VT del INTA fue compleja y obedeció a varias circunstancias que coincidieron en el tiempo. En primer lugar durante los primeros años, particularmente entre 1987 y 1992, la VT respondió al impulso dado por sus promotores iniciales, tanto técnicos como funcionarios y consejeros, que entendían correctamente los alcances y las condiciones para el desempeño de esta política. Con el tiempo se fue produciendo un recambio institucional, tanto de autoridades políticas como gerenciales, que no poseían la cabalidad de ese conocimiento y tal vez por esto mismo no lo compartían totalmente. Por otra parte, los convenios comenzaron a analizarse más con una óptica administrativa que examinaba tan solo el lado financiero de la ecuación, sin valorar suficientemente los beneficios asociados con el círculo virtuoso que produce la VT.

En el año 1998, ya en el medio de la crisis reflejada en los pocos convenios que se firmaron en ese período, se realizó un primer esfuerzo para revisar la experiencia de más de diez años de aplicación de la política de VT en el INTA. Producto de esta revisión fue el documento “Recursos Extrapresupuestarios” que fue aprobado posteriormente por el Consejo Directivo mediante una Resolución de octubre de 1998. El documento identificaba y clasificaba el origen de todos los recursos extrapresupuestarios del Instituto incluyendo los de los CVTs, normando además los aspectos funcionales en la gestión de la VT y estableciendo procedimientos y responsabilidades. Se trataba de un documento para “ordenar la casa” en momentos de fuertes restricciones presupuestarias para el INTA y otros organismos públicos. El énfasis por lo tanto, como el propio nombre del documento lo indica, no era tanto dinamizar la VT sino acentuar el lado procedimental en la captación de recursos extrapresupuestarios.

No obstante, de esta etapa también pudieron ser recuperados aprendizajes que fueron capitalizados en el tercer período de la Vinculación Tecnológica. La mencionada crisis de la VT del INTA, entre mediados de la década del 90 y 2001, indujo a la Dirección Nacional del Instituto, y a la propia UVT, a realizar una nueva y cuidadosa revisión, tanto de las experiencias como de las instancias y procedimientos de la política institucional de VT hasta ese momento. Entre el 1999 y el 2000 se preparó un documento titulado: “La política de Vinculación Tecnológica del INTA”, bajo

---

<sup>2</sup> La Resolución 472/93 delegó en los Consejos de Centros Regionales, la facultad de suscribir convenios entre el INTA y organismos de ámbito regional, por los cuales se acordaba la realización de acciones para el desarrollo agropecuario en la jurisdicción de cada Centro. Posteriormente a través de las Resoluciones 506/00, 195/02 y 283/02 fueron detalladas las atribuciones específicas.

<sup>3</sup> Instituciones como el CGIAR consideran que la apropiación de los resultados de la Investigación debe realizarse como estrategia para protegerse de terceros.

la responsabilidad de la Dirección de Vinculación Institucional y Tecnológica del Instituto (DVIyT). Con este documento se daría origen al tercer período de política de VT.

En este tercer período se impulsó la "vinculación societaria" para promover, en el marco de los objetivos institucionales, la cooperación en el desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a las restricciones y especificidades del socio. Se establecía que el objetivo fundamental de la política de VT era incrementar la generación y transferencia de tecnología (en cantidad y calidad), utilizando la VT como un instrumento estratégico para honrar los deberes fundacionales del INTA. Se enfatizaba el tema de la calidad de los convenios para clarificar la distancia cualitativa entre la venta de servicios, que se había exacerbado durante la crisis, y un proyecto de Investigación y Desarrollo (I&D) o de transferencia de tecnología a título oneroso con una empresa.

Esto implicó aplicar modelos de vinculación con períodos contractuales largos para desarrollar y capitalizar económica y tecnológicamente a los socios, y la participación conjunta con las empresas en condiciones de mayores riesgos tecnológicos en la generación de innovaciones, más rentables y competitivas. La transferencia de tecnologías se efectivizó mediante el otorgamiento de exclusividad territorial y temporal de las licencias para la explotación de los resultados de la investigación. En este marco y a través de contratos apropiadamente diseñados y logros tecnológicos y comerciales significativos, las empresas fueron paulatinamente siendo menos reticentes y asumieron mayores compromisos plasmados en nuevos convenios.

A su vez, mediante estos mecanismos, se persiguió consolidar el desarrollo de "núcleos innovadores" a los convenios, entendidos como una estructura funcional, que incorporaba en el comité coordinador de los Convenios de Vinculación Tecnológica (CVTs), un grupo multidisciplinario, integrado por los actores esenciales que interactúan en la generación y adopción de las tecnologías innovadoras, que cada proyecto genera.

El éxito de estos modelos tuvo un efecto positivo en otras empresas del SA, incrementando las actividades de I&D de las unidades institucionales participantes en convenios. La vinculación tecnológica traccionó también demandas de producción y adaptación de conocimientos hacia otras instituciones del SNCyT.

Existieron también fracasos derivados de la aplicación de dichos modelos a determinados tipos de tecnología de punta que, por su naturaleza y alcances, no fueron posibles de ser transferidos mediante licencias a empresas, dado que ellas no contaban con las características técnicas y comerciales apropiadas o no colmaron las expectativas de difusión de la tecnología transferida.

Por último, en su cuarta etapa, la política de VT se encuadra en el nuevo Plan Estratégico Institucional 2005–2015. Este plan ha sido concebido como un instrumento para viabilizar la innovación institucional e instrumentar líneas de acción que sitúen al Instituto en la frontera del conocimiento, le permitan generar y aportar tecnologías de carácter estratégico para el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, y asegurar que este esfuerzo promueva el desarrollo institucional y territorial. De esta manera, la misión del INTA se amplió al conjunto del SA estableciendo como ámbito de intervención las cadenas de valor, las ecorregiones y los territorios.

Reconociendo la importancia y el impacto de la VT en sus veinte años de operación, el nuevo plan estratégico del INTA caracteriza a esta política como uno de los cuatro componentes estratégicos del Instituto, conjuntamente con la Investigación y el Desarrollo Tecnológico, la Transferencia y la Extensión y las Relaciones Institucionales.

Asimismo, en el Plan Estratégico Institucional 2005-2015, vuelven a plantearse el tema de las EBTs y de los parques tecnológicos como catalizadores de las capacidades tecnológicas institucionales y factores dinamizadores de las economías regionales y, por lo tanto, como herramientas para el desarrollo territorial.

En esta última etapa, se busca capitalizar, en un marco institucionalmente planificado, todo el bagaje de experiencias de gestión tecnológica, resultante de haber afrontado fracasos y éxitos, y de constituirse en un actor protagónico del desarrollo conceptual de los modelos de gestión que impulsaron cientos de acuerdos con el SA.

### 2.3. Marco de referencia internacional

A principios de la década del '80, se produjo un cambio en el paradigma que gobernaba la articulación público-privada en el mundo. Ello se produjo a partir de la Ley de Innovación Tecnológica de Estados Unidos, que creaba los mecanismos para promoción de la transferencia de Tecnología por parte de los laboratorios federales y la Ley Bayh-Dole de Patentes de las Universidades y las Pequeñas Empresas, que establece que los beneficiarios y contratistas empleados por el gobierno pueden conservar la titularidad de las invenciones financiadas con fondos federales. Dicho proceso fue emulado luego por numerosos países desarrollados y algunos en desarrollo, en pos de incrementar sus innovaciones tecnológicas y la *performance* de sus economías. El cambio involucró las políticas públicas, la financiación, los instrumentos de transferencia de tecnologías y modificó, en alguna medida, los comportamientos empresarios y académicos. Durante la segunda mitad de la década del '80 se asistió a una movilización cada vez más importante de recursos desde el mundo de la economía y los negocios hacia el mundo de la ciencia y la técnica.

Ese proceso se intensificó en la década de los '90, incrementándose en términos de valores comprometidos, pero también desarrollándose en modelos de articulación y formas contractuales con las que se generaba y transfería la tecnología entre los actores del mercado tecnológico. Se expandieron Parques de Innovación Tecnológica (PIT) y parques científicos en todo el mundo.

En este marco las políticas públicas de los países desarrollados continuaron su evolución; se promovían cada vez más las segregaciones de empresas tanto del sistema universitario (*Spin Off*)<sup>4 5 6</sup> como de las empresas, en los procesos de especialización y tercerización. Se incrementaron los esfuerzos en incubadoras de empresas y el desarrollo de capitales de riesgo y, con el nuevo milenio, comenzó a percibirse una importante competencia mundial por los científicos de alta capacitación para sostener el crecimiento de los sistemas científico tecnológico de las economías más dinámicas. Comenzaron a desarrollarse "redes de innovación", que competían cada vez más por la enorme cantidad de recursos y oportunidades de negocios de base tecnológica, a partir de los nuevos conocimientos generados en áreas de la ciencia como las telecomunicaciones, la robótica, la nanotecnología, los nuevos materiales y la biotecnología, entre otras. Este proceso fue acompañado por una tendencia creciente a la apropiación del

---

<sup>4</sup> La experiencia internacional verificable indica que más del 75 % de los nuevos puestos de trabajo (USA + Canadá) se generaron en el 10% de pequeñas compañías, de estas, más de la mitad se desarrollaron en institutos, hospitales e incubadoras de empresas dependientes del Estado. Documento de circulación interna. Comisión Asesora Tecnología. CONICET (2002-2003).

<sup>5</sup> La Ley de educación francesa de 1999 permite al investigador durante seis años no perder su condición de empleado público mientras incuba su empresa o es parte del *staff* gerencial o del directorio de una compañía.

<sup>6</sup> La red de OTRIs españolas promueve la implementación de nuevos ámbitos de gestión: incubadoras; spin off, parques sic. Rogelio Conde-Pumpido, Centro de Innovación y Transferencia de Tecnología, Universidad de Santiago, Chile, 2003.



conocimiento generado por parte de las entidades académicas o instituciones de I&D, mediante diversas modalidades de la propiedad intelectual.

En el escenario nacional actual las Instituciones del SNCyT que interaccionan con el SA se están adaptando, paulatinamente, al nuevo contexto nacional e internacional <sup>7</sup>. En las diferentes regiones del país estas instituciones se han especializado en algunos casos en los productos y en las tecnologías más dinámicas de sus economías (vinos, frutales de carozo y de pepita, leche, ajo, cebolla, porotos, cítricos, etc). Sin embargo en algunas regiones, estos conceptos se relativizan, toda vez que la articulación público-privada es más escasa y en términos innovativos, más adaptada a la cultura empresarial local. Es muy importante tener en cuenta que la VT es muy dependiente de las capacidades científico-tecnológicas de las Instituciones del SNCyT locales, de sus capacidades de gestión de tecnología y de las capacidades y cultura de las empresas del SA para asumir riesgos y/o financiar la innovación.

En el caso de Francia, con el objetivo de mejorar la difusión de los resultados de la investigación y promover el aumento de empleos, en 1999 se dicta la Ley de Innovación y la Investigación. Esta Ley toma como elemento central de la transferencia de conocimientos y la valorización de la investigación pública, a los contactos entre el personal de investigación y las empresas y crea los instrumentos para favorecer la creación de empresas basadas en tecnologías innovadoras, a partir de los siguientes cuatro ejes: la movilidad de los investigadores hacia la industria; la cooperación entre los investigadores de instituciones del sector público y las empresas privadas; el cuadro fiscal para crear las empresas innovadoras; y el marco legal para empresas innovadoras.

A través de esta Ley se reconoce que la gestión de la innovación se trasladó desde las instituciones a las personas: desde los investigadores que poseen los conocimientos a los gerentes (de planta, comercial, de producto, de proceso) que se vinculan con la investigación. Esta "*célula innovativa*" pasa a menudo a formar nuevas empresas de base tecnológica.

## 2.4. Tendencias

En Argentina se están verificando algunas de estas tendencias, varias Instituciones del SNCyT han avanzado hacia el desarrollo de tecnologías competitivas y a la apropiación de los resultados de la investigación mediante los diferentes institutos de la propiedad intelectual.

Para los próximos 10 años se visualizan tres aspectos que caracterizarán la gestión tecnológica:

- i) un mayor protagonismo de empresas líderes nacionales en el diseño, organización y financiamiento de la innovación tecnológica,
- ii) una mayor dependencia de la vinculación tecnológica respecto de la disponibilidad de conocimientos y tecnología, dadas por los derechos de propiedad intelectual y,
- iii) un incremento de la innovación tecnológica y demanda de conocimientos y tecnología a nivel regional.

---

<sup>7</sup> Las instituciones de CyT explotan, en diferente grado, los beneficios de los derechos de propiedad industrial. Existen ya parques de innovación tecnológica, polos tecnológicos, incubadoras de empresas y una propuesta de Ley para crear un Régimen de Promoción de las Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos en la República Argentina, que de aprobarse, establece un nuevo marco al que el INTA deberá ajustarse.

## **II. POLITICA**

### **3. OBJETIVOS**

La política de vinculación tecnológica que se propone, se diseña bajo la premisa de que la cooperación entre los institutos de investigación y el sector productivo favorece la generación de innovaciones tecnológicas.

Estas innovaciones tienen como fin estratégico contribuir en la mejora del desempeño de la economía nacional, particularmente de aquella referida a las empresas del sector agropecuario y agroindustrial.

La política de VT del INTA, persigue la creación de nuevos productos, el desarrollo de nuevos procesos, la prestación de nuevos servicios, así como la creación de empresas de base tecnológica, con el fin de impulsar la actividad económica agroindustrial y la generación de empleo, a la vez que contribuye a insertar al INTA, con empuje renovado, en la actividad agropecuaria y agroindustrial. Se la presenta, por estas razones, especialmente, como una política de generación y transferencia de tecnología, que tiene el fin de satisfacer las *demandas* tecnológicas de los sectores de la producción, transformación y comercialización, al tiempo que *ofrece* las tecnologías y conocimientos que surgen de las líneas de investigación priorizadas por la institución.

Por lo tanto, el objetivo de la política institucional es *incrementar la generación y transferencia de tecnología* (en cantidad y calidad), utilizando a la vinculación tecnológica como un instrumento estratégico para cumplir con los deberes fundacionales del INTA.

En síntesis, la VT es un componente estratégico del INTA, es ágil y profesionalizada, impulsa el crecimiento de la demanda de tecnología y de conocimiento y contribuye a que el INTA se constituya en líder de la generación y transferencia, en ámbitos significativos de la ciencia y técnica nacional, tanto como de la producción y comercialización de tecnología.

### **4. ESTRATEGIA**

Dentro del marco de referencia del PEI 2005-2015, es necesario profundizar las estrategias de vinculación tecnológica con el SA, evaluando y adaptando modelos de vanguardia que han mostrado ser eficaces en el plano internacional. Esto exige fortalecer las capacidades y competencias de I&D, principalmente del ámbito regional, y por otro lado re-definir y ampliar los perfiles de transferencia de tecnología y de gestión de la innovación, de acuerdo con las características particulares y especificidades del ámbito territorial, responsabilidad sustantiva de la Matriz Institucional.

En convergencia con lo enunciado en el PEI 2005-2015, se desarrollan cinco ejes estratégicos que dan cuerpo a la actual Política de Vinculación Tecnológica:

#### **4.1. Alianzas estratégicas con el sector público y privado**

Es necesario capitalizar tecnológicamente a sectores claves en el desarrollo de las economías regionales a fin de:

- ✓ Desarrollar capacidades para emprender proyectos de I&D junto al INTA.
- ✓ Promover alianzas estratégicas con el sector privado local, con énfasis en las PyMEs, mediante:
  - El otorgamiento de licencias para la explotación comercial de tecnologías.

- Asistencia técnica para el mejoramiento de la calidad de sus productos y procesos.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con las instituciones del SNCyT, tanto a nivel nacional como regional, así como con las provincias y municipios.
- ✓ Integrar a los técnicos del INTA a redes nacionales e internacionales especializadas en I&D, como instrumento que amplifica las capacidades propias y favorece las alianzas estratégicas con las instituciones del SNCyT.

Finalmente las incubadoras de empresas, los polos y parques tecnológicos, constituyen herramientas institucionales para el desarrollo de nuevos productos, insumos, servicios y procesos, interactuando en forma conjunta con el sector empresarial (especialmente PyMES de base tecnológica), acelerando la transferencia de tecnología y agregando valor en la cadena de producción.

#### **4.2. Promoción de la transferencia y valorización de los resultados de la investigación**

Es una función prioritaria y una misión indelegable de la gestión tecnológica, promover la transferencia del conocimiento (*know-how*) y las tecnologías al SA para valorizar los resultados de la investigación.

Se debe impulsar el desarrollo de capacidades institucionales para asistir a las unidades y grupos de investigación del INTA en:

- ✓ El relevamiento continuo de la oferta de conocimiento y tecnologías;
- ✓ La transferencia de los resultados de la investigación;
- ✓ La estrategia y el desarrollo de negocios;
- ✓ El desarrollo del sistema de relaciones;
- ✓ La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos;
- ✓ La defensa de los derechos de propiedad intelectual; y
- ✓ La valorización de la tecnología y el financiamiento de la innovación.

La articulación intra e interinstitucional de los grupos de investigación con los de desarrollo tecnológico es clave para valorizar y transferir la tecnología.

El fortalecimiento de las relaciones con las empresas vinculadas al INTA, la promoción de sociedades con nuevos actores y la incorporación de la empresa en todas las etapas del proceso de investigación, favorece notablemente la adopción y el desarrollo de los resultados de la investigación a través de la complementación de capacidades y recursos.

#### **4.3. Fortalecimiento de las capacidades regionales de gestión tecnológica**

La institución promueve la *ampliación de las capacidades científico-tecnológicas y de transferencia de tecnología en los territorios*. Estas capacidades, en un marco de acción prospectivo y de interacción con las cadenas agroindustriales, relevan las nuevas demandas del mercado asociadas a los ejes de innovación generando oportunidades de negocios tecnológicos en el SA.

La descentralización de la gestión tecnológica reviste importancia para responder a las diferentes realidades regionales. Para ello, se deben formar recursos humanos que puedan desarrollar las capacidades de gestión de la tecnología a nivel regional, impulsando la articulación público-privada para el desarrollo de innovaciones tecnológicas locales.

Deben considerarse las características y posibilidades regionales en la adaptación de modelos exitosos de Vinculación Tecnológica, a fin de que contribuyan al incremento de la competitividad de las cadenas agroalimentarias regionales y nacionales. En este sentido, es clave avanzar en la promoción y regionalización de las capacidades científico-tecnológicas y de gestión de tecnología para promover el desarrollo territorial con inclusión social.

Resulta sustantivo contribuir a lograr una cultura innovativa en los actores del Sistema Nacional Científico y Tecnológico. Esto es, promover la valorización de los resultados de la investigación y una cultura de cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual.

Se debe impulsar, de acuerdo al grado de desarrollo local y territorial, el pasaje de la situación de desarticulación público-privada, donde la iniciativa de investigación está preferentemente del lado del Estado, a una situación intermedia, donde algunas empresas e instituciones tengan objetivos comunes de investigación, buscando desarrollar células innovativas investigador-gerente.

#### **4.4. Creación de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) y desarrollo de Parques de Innovación Tecnológica (PITs)**

El desarrollo de nuevos productos y procesos, alcanzando nuevos mercados e incrementando la competitividad de las cadenas agroalimentarias, abre espacios para la creación de una nueva gama de empresas socias del INTA, basadas en tecnologías y conocimientos de punta (EBTs) en el marco de sistemas de investigación.

La creación de estas EBTs pueden constituirse en un catalizador de las capacidades tecnológicas institucionales y en un factor dinamizador de las economías regionales y por lo tanto, en una herramienta para el desarrollo territorial.

Las EBTs se pueden originar a partir de:

- ✓ Desarrollos Tecnológicos de punta de las unidades del INTA.
- ✓ Aplicación de tecnologías medias orientadas a la sustitución de importaciones.
- ✓ Incubación de emprendimientos a partir de grupos del INTA que prestan servicios especializados.
- ✓ "*Spin-off*" de técnicos y profesionales de INTA que desarrollaron la tecnología o prestaron servicios especializados

A su vez, y en los ámbitos correspondientes, se debe contribuir al debate acerca de una adecuada normativa interna y de un apropiado marco legal y fiscal, a nivel federal, provincial y municipal, para favorecer un ambiente propicio para la conformación de EBTs. Para ello, se debe avanzar en aspectos tales como la movilidad de investigadores hacia las empresas de base tecnológica, fondos públicos que aporten a la constitución de capitales de riesgo, subvenciones o créditos para el arranque de nuevas empresas, exenciones impositivas, subvención de consultorías, etc.

Hay que tener presente que en el escenario actual no hay suficientes incentivos (normativos, financieros, de apoyo técnico, etc.) que cubran los requerimientos iniciales para la formación de EBTs, ya que el valor competitivo de este tipo de empresas, está centrado en el "conocimiento" y no en las disponibilidades previas de recursos para la inversión.

Por esta razón, el INTA, en conjunto con INTEA S.A., Fundación ArgenINTA y/o las Asociaciones Cooperadoras de las Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEAs), debe integrar, articular e intensificar la utilización de sus capacidades técnicas e instrumentos de promoción financiera, de proyectos tecnológicos de inversión, que actuando en forma coordinada puedan identificar, desarrollar y culminar las etapas de prueba de concepto, validación y, en los

casos que fuera necesario, la producción piloto de prototipos de las tecnologías que prometan generar fuertes impactos innovativos en el SA.

Con relación a los Parques de Innovación Tecnológica se entiende conveniente evaluar el desarrollo actual de los mismos y el resultado de una política generalizada de promoción, para pasar a una estrategia de acción por casos, en función de los compromisos asumidos y las demandas existentes. En este marco, se considera estratégico actuar en forma conjunta con los principales promotores de desarrollo a nivel local y regional, tanto públicos como privados.

#### **4.5. Desarrollo del marco normativo y reglamentario.**

Los cambios globales de escenario en materia de gestión y transferencia de tecnología, así como el aprendizaje institucional que surge de la gestión cotidiana, deberán generar una respuesta a través de adecuaciones, mediante:

- ✓ Revisiones periódicas de los aspectos normativos y reglamentarios para dar cuerpo a la política de Vinculación Tecnológica.
- ✓ Adecuación de los instrumentos y de los procedimientos para facilitar la gestión de la tecnología.
- ✓ Digitalizar todos los procesos a través de un Sistema de Gestión de la VT.

Dichas adaptaciones deben facilitar la toma de decisiones, garantizar la seguridad en el cumplimiento de los aspectos normativos y constituirse en un instrumento que facilite la gestión tecnológica.

Estas adaptaciones no sólo deben abarcar a las estrictamente relacionadas con la transferencia de tecnología, sino también a aquellas que afecten directa o indirectamente su generación, a fin de dar coherencia al accionar institucional, tales como la protección del capital institucional a través de contratos internos de confidencialidad.

La creación de Empresas de Base Tecnológica en el INTA, en los casos particulares que incluya además el "*Spin-off*" de técnicos y profesionales, que desarrollaron la tecnología o prestan los servicios, deberá ir acompañada de una normativa en materia de recursos humanos que promueva este nuevo tipo de emprendimiento.

### **III. NORMATIVA**

#### **5. TIPOS DE VINCULACION E INSTRUMENTOS**

Para cumplir con los objetivos de política de VT, existen diferentes tipos de vinculación. A continuación se presentan los principales tipos de vinculación y los instrumentos con ellos relacionados.

##### **5.1. Tipos de vinculación tecnológica**

- Transferencia de Tecnología (TT): en este caso, el INTA por sí mismo culmina un proceso innovativo incorporando tecnología y conocimientos a un producto o proceso. Posteriormente, el INTA transfiere la tecnología a una o varias empresas, en un territorio y durante un tiempo dado, percibiendo por ello, de acuerdo a la naturaleza de la licencia, el pago de una “regalía”<sup>8</sup>.
- Investigación y Desarrollo (I&D): este tipo de vinculación se da cuando el INTA y una empresa o grupo se asocian para generar una tecnología y comercializarla a través del producto que la tiene incorporada. De esta manera, la empresa y el INTA comparten sus capacidades, los gastos de generación y difusión y los riesgos tecnológicos y comerciales implícitos. En este tipo de relacionamiento se busca involucrar a las empresas desde el inicio, de manera que participen en el financiamiento, en la orientación comercial del producto, en la adaptación y el escalamiento industrial<sup>9</sup>. Lograda la innovación, la empresa fabrica, reproduce o multiplica y comercializa el producto, compensando al INTA mediante regalías previamente convenidas. El INTA, posteriormente, puede participar con la atención post-transferencia al cliente a través de asistencias técnicas, en la promoción de las ventajas tecnológicas de la innovación y en la detección de oportunidades para ampliar el vínculo, tanto en cantidad como en calidad. Los contratos que se derivan de este tipo de vinculación, al igual que en el caso anterior, incluyen cláusulas de licenciamiento. En este tipo de relacionamiento también se inscriben las alianzas estratégicas que se producen con otros organismos de ciencia y técnica o entidades sin fines de lucro que persiguen el desarrollo de la investigación.
- Asistencia Técnica: este es un vínculo que sirve para transferir los conocimientos, el saber cómo y experiencia del INTA, en forma unitaria o a través de grupos de investigación, a una o varias empresas o instituciones, para resolver problemas específicos de usuarios. En general, responden a demandas de alta capacidad científica y tecnológica. Se las puede dividir en dos grupos de acuerdo al tamaño y nivel de compromiso institucional implícito.
  - i- Asistencias Técnicas Nacionales (ATn): son aquellas que demandan el concurso de varias unidades del INTA y/o que poseen un elevado compromiso institucional y/o que tienen una

---

<sup>8</sup> La regalía es la retribución económica que se corresponde con la licencia a una empresa y a través de un contrato de explotación comercial de la innovación. La posibilidad de licenciamiento que le asiste al INTA, es posible en virtud de la existencia de derechos de propiedad intelectual, de patentes, de diseños industriales, de derechos de obtentor, de derechos de autor, del derecho de marcas y del secreto industrial.

<sup>9</sup> Suele ocurrir que cuando un Instituto, laboratorio, Estación Experimental, etc. logra un producto, una técnica o proceso tecnológico para transferir al sector privado, éstos no se adaptan a las particularidades de sus potenciales demandantes. Por esta razón, y especialmente en los países desarrollados, se busca comprometer a las empresas privadas desde el inicio en la I&D. Así, el diseño mismo de la investigación y todo su proceso está supervisado y modificado por la impronta del usuario final. De esta manera, si bien continúa el riesgo inherente a la I&D, el riesgo de la transferencia del producto logrado tiende a disminuir.

gran magnitud económica y/o una elevada complejidad contractual, que aconsejen la aprobación y suscripción a nivel nacional.

ii- Asistencias Técnicas Regionales (ATr): son aquellas de interés regional que no demandan el concurso de otras unidades del INTA.

- Creación de EBTs: el INTA podrá realizar convenios con emprendedores para que estos creen en el seno del PIT Empresas de Base Tecnológica. Estas empresas podrán ceder al INTA un porcentaje de su capital accionario, en compensación por las facilidades prestadas para el desarrollo de la tecnología durante la incubación en el PIT.
- Ventas de productos y servicios técnicos especializados: es un vínculo en donde los conocimientos, el saber como y experiencia del INTA, ya está incorporado al producto o servicio que se vende. Los Servicios Técnicos Especializados consisten en la resolución de problemas u objetos técnicos, tales como la reparación, montaje y puesta en marcha de una planta, los ensayos repetitivos, las pruebas de control de calidad, funcionamiento y performance, etc. Son especializados porque reúnen una serie de características que los distinguen de los servicios rutinarios, como es, entre otros, la experiencia profesional que lleva adelante el servicio.

## **5.2. Principales instrumentos**

La Resolución 283/02, aprueba los tipos de Convenios de Vinculación Tecnológica con empresas y, a través de la Dirección Nacional, se aprueban los procedimientos de gestión de la VT.

## **6. LA ESTRATEGIA DE VALORIZACIÓN Y TRANSFERENCIA**

Los tipos de vínculos deben ser tratados y gestionados, según su grado de complejidad, de manera específica a cada uno de ellos.

- ✓ Los productos de la VT: son, por un lado, los proyectos donde la tecnología aún no ha sido incorporada a productos, procesos o servicios y la posibilidad de su realización se encuentra en las capacidades institucionales y en los conocimientos que se generan en el marco de las actividades sustantivas; o ya se hallan, por el otro lado, en derechos de propiedad intelectual donde es posible que tal tecnología sea transferida al sector productivo. Se definen de esta forma a los Convenios de Vinculación Tecnológica: Convenios de Investigación y Desarrollo (I&D), Convenios de Asistencia Técnica (AT), Convenios de Transferencia de Tecnología (TT), y otros.
- ✓ Los subproductos de la VT: este grupo está constituido por tecnologías desarrolladas, incorporadas en productos, procesos y servicios comercializables, posibles de producir o en producción, a partir de conocimientos ya adquiridos o preexistentes, que han sido desarrollados en las actividades sustantivas o como complementos o insumos necesarios de la investigación. Se definen de este modo, a los Servicios Tecnológicos Especializados (STE), Servicios Rutinarios (SR) y Productos (P).

La estrategia del INTA debe diferenciar claramente la división realizada entre productos principales y los subproductos de la VT.

### **6.1. Valorización y transferencia de los resultados de la investigación**

De acuerdo a lo expresado en este documento, la valorización de los resultados de la investigación es una función prioritaria de la VT.

Las prioridades deben estar centradas en posicionar al INTA y su imagen en el SA, con el fin de crear nuevos mercados y desarrollar vínculos con nuevos socios. En tal sentido la estrategia está dirigida a:

#### **6.1.1. Promoción de proyectos de VT que licencien tecnología INTA**

Los resultados de la investigación, se deben transferir a través de licencias u otras formas. Esta estrategia está dirigida a incrementar la presencia de INTA en el mercado de productos tecnológicos y a mejorar la imagen de la marca en asociación con otras marcas prestigiosas. La comercialización por parte de las empresas debe contemplar la inclusión del logotipo de INTA, con el fin de indicar el origen tecnológico del producto.

#### **6.1.2. Promoción de proyectos de I&D con empresas que deriven en nuevos productos con tecnología INTA**

Los proyectos de investigación con empresas tienen un efecto multiplicador de la actividad científica y tecnológica en torno al Instituto/EEA donde se desarrollan. En efecto, este tipo de proyectos promueve el desarrollo de capacidades científicas y técnicas que amplían las posibilidades de vinculación tecnológica futuras; generan la posibilidad de comercializar productos de esa investigación principal; propician que otras compañías, ingresen al sistema y demanden tecnología y nuevos proyectos. Como ya se ha indicado, la comercialización, por parte de las empresas, de los productos obtenidos en la investigación debe contemplar la inclusión del logotipo de INTA, con la intención de promocionar el origen tecnológico del producto.



### **6.1.3. Desarrollo de la demanda de tecnología**

El desarrollo de una demanda propia, es estratégico para el INTA, ya que las sucesivas crisis económicas y la globalización de la economía han producido una gran transnacionalización de empresas, que tienden a disminuir la demanda de I&D y AT al INTA. Estas compañías traen al país las tecnologías desarrolladas en sus casas matrices. Así, el desarrollo de nueva demanda de tecnología debe realizarse a través: de la instalación de empresas en los Parques de Innovación Tecnológica, de la creación de empresas de base tecnológica, de la tercerización y segregación de las actividades productivas fuera de INTA, y mediante alianzas, proyectos conjuntos u otras formas que puedan crear mercados que demanden tecnología institucional.

La vinculación tecnológica debe estimular la transferencia a un socio privado de la actividad tecnológica más cercana a lo comercial, sacando de los institutos las actividades de rutina y/o aquellas que distraen recursos que deberían ser asignados a la investigación o transferencia. De esta manera se pueden crear convenios específicos de transferencia de tecnología (sean paquetes tecnológicos o conocimientos) a empresas asociadas a los institutos, para que comercialicen los subproductos de la investigación dejando una regalía por el paquete transferido. Lo que se pretende es cumplir con el objetivo institucional de transferir tecnología, utilizando para ello a empresas intermediarias con mayores canales comerciales, para llegar a una mayor población objetivo, incrementando, como consecuencia, los ingresos de las unidades y retroalimentando el circuito de la I&D.

La difusión de la oferta tecnológica del INTA permite incorporar nuevos usuarios, sobre la cual se identifican necesidades específicas para el desarrollo de negocios a partir de la prestación de nuevos servicios y/o la venta de productos.

### **6.1.4. Propiedad Intelectual**

Dado que gran parte de la actividad sustantiva del INTA consiste en el desarrollo del conocimiento, el INTA protege sus creaciones intelectuales, porque:

- ✓ considera que en algunos casos ésta es la forma más efectiva de lograr la transferencia de los nuevos conocimientos y tecnologías al SA;
- ✓ el INTA se reserva la forma en que quiere ejercer su derecho de propiedad, lo que también incluye la posibilidad de declarar que el usufructo de ese conocimiento puede ser de acceso público y libre, y
- ✓ puede generar incentivos a la inversión de las empresas, ya que otorgándoles licencias de explotación de la tecnología, se estimula la inversión privada en actividades de I&D de la Institución.

Como son las empresas las que difunden comercialmente las tecnologías del INTA, se debe poner énfasis en que la mismas vean como una oportunidad atractiva la inversión en proyectos de I&D o en los resultados de la investigación del INTA. Para ello se debe cuidar la exclusividad de la explotación comercial de la tecnología a través de los Derechos de Propiedad Intelectual, que incluyen al secreto industrial en aquellas tecnologías que no pueden ser protegidas de otra forma, o en las que se decidió que éste era la mejor estrategia de protección del conocimiento.

### 6.1.5. Uso y desarrollo de la Marca INTA<sup>10</sup>

Una marca<sup>11</sup> es mucho más que un nombre. Actualmente se la considera una herramienta estratégica dentro del entorno en el que se desenvuelve la organización y convergen los usuarios-clientes. Esto se debe en gran medida a la necesidad de tener una actitud de comunicación organizacional hacia el medio institucional y empresario.

Mientras los productos se parecen cada vez más entre sí, la oferta tecnológica y de servicios que se genera desde empresas o instituciones concurre a un sector agropecuario y agroindustrial muy competitivo. Es cada vez más difícil para los destinatarios diferenciar los atributos de los productos de diferente proveedor. En este contexto, la marca se define como:

- ✓ El principal identificador de un producto, un servicio o una organización.
- ✓ Un aval de garantía que lo sitúa en un plano de diferenciación.
- ✓ Un elemento clave para la construcción de la verdadera identidad de un producto o un servicio.
- ✓ El medio para comunicarse y relacionarse con los destinatarios.

#### Arquitectura de marca

La “arquitectura de marca” es una estructura organizada de la cartera de marcas, que establece cuáles son sus roles, las relaciones entre ellas y en diferentes contextos, según se trate de distintos servicios o productos y sus destinatarios finales. Es además, el vehículo por el cual el conjunto de marcas funciona como unidad para crear sinergia, claridad y apalancamiento. Se torna fundamental a medida que aumenta la complejidad del contexto, como en el caso del INTA, con múltiples segmentos, extensiones de marca, gran variedad de servicios y/o productos ofrecidos, tensiones entre el área central y las regionales, y el uso extendido de marcas y submarcas.

#### Gestión de la Arquitectura de Marca

Los procedimientos y estructuras organizativas para crear, revisar y mejorar la arquitectura de la marca deben estar disponibles y en funcionamiento. Debe existir una auditoría periódica de la arquitectura de la marca para solucionar los problemas emergentes, al mismo tiempo que otra auditoría completa cuando se considera un nuevo producto o se realiza una adquisición. Los problemas detectados en las auditorías de la arquitectura de la marca deben ser analizados con agilidad y solucionados con planes de acción.

El INTA deberá decidir cuándo la marca que lleva el nombre de la organización respaldará a las nuevas marcas que se generen o a las que aún no sean demasiado reconocidas. De esta manera se buscará destacarlas para afianzarlas o comunicar acciones diversificadas o específicas.

Las características como trayectoria, confiabilidad y desarrollo tecnológico, deberán ser percibidas por el usuario en las diferentes marcas de la cartera. La marca corporativa y la cartera de marcas deberán ser asociadas con esas características.

---

<sup>10</sup> Basado en el Estudio “La Calidad y la Marca INTA”, realizado por los consultores Dr. Fernando J.Sánchez e Ing. Mónica Pérez Blanco, en el marco del Proyecto Multisectorial de Preinversión II del Ministerio de Economía.

<sup>11</sup> Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa, una organización y los diferencia de los competidores.

El INTA deberá posicionar las diferentes marcas y emplear diversos canales para llegar al público con productos y servicios diferenciados.

### **Cartera de marcas**

En el INTA existen varias marcas en uso que integran su cartera de marcas. Estas no pueden concebirse en forma aislada, sino que deben pensarse como un sistema o conjunto conformado por la totalidad de las marcas que intervienen.

Dentro de la cartera, evidentemente la marca de respaldo por naturaleza es la marca madre, es decir la Marca INTA. Ella está presente en cualquier actividad que lleve adelante la institución y también aparece respaldando otras marcas, como las relacionadas con los programas y/o proyectos, exposiciones, medios de comunicación, convenios con terceros, etc.

Sin lugar a dudas, la marca INTA añade valor con su apoyo, ya sea creando asociaciones positivas basadas en su historia, carácter oficial, conocimientos técnicos, experiencia y tradición en el sector agropecuario, como a los fines de presentar determinados programas o proyectos.

### **Estrategia**

La estrategia de la cartera debe especificar y clarificar la estructura o forma que tendrá el portfolio, su alcance y profundidad, los roles de cada marca y submarca y las interrelaciones entre ellas. Así se tiende a que las marcas se potencien entre sí, buscando la sinergia necesaria para transmitir un mensaje limpio y evitando que cada marca se comporte de forma aislada. De esta manera apoyarán e impulsarán la estrategia de posicionamiento institucional.

### **El concepto de “co - marca” aplicado en la Vinculación Tecnológica**

Cada vez que el INTA firma un convenio, además de sus recursos humanos y sus servicios, pone en juego su prestigio y su marca.

La co-marca (co-branding) se produce cuando marcas de distintas organizaciones (o diferentes negocios de la misma organización) se unen para crear una oferta en la cual cada una desempeña un papel conductor.

Desde el punto de vista de la marca INTA, las alianzas deben ser analizadas para determinar el grado de implicancia de la marca en las mismas, las posibles tensiones que pueden ocurrir, el valor que pueda añadir o no para los terceros el uso de la marca INTA, y la posibilidad de que estas nuevas asociaciones de marca la enriquezcan o, por el contrario, le generen un perjuicio.

### **Estructura de la cartera**

La estructura de cartera más apropiada de acuerdo a la naturaleza del INTA es la “agrupación de marcas”, que es un conjunto de marcas que poseen en común características significativas. De este modo se aporta lógica a la cartera y se contribuye a guiar su crecimiento en el tiempo.

Así, las marcas se agruparán según se encuentren asociadas a un segmento, un producto, determinada calidad o diseño, servicios, programas, comunicaciones, etc.

### **Identidad de la Marca INTA**

El INTA es la marca por excelencia en lo que se refiere a tecnología agropecuaria y transferencia de conocimientos. Es además una marca abierta a toda la población, que fomenta constantemente el intercambio con empresas e instituciones del sector. Esta característica tiene que ser aprovechada y resaltada como una marca de su persona, diferenciándose de las empresas u organismos privados.

La innovación constituye otra asociación clave para un organismo como el INTA, cuya prioridad es la generación y transferencia de información y tecnologías.

Si bien la identidad del INTA como organización se basa en la referencia local, algunos productos pueden necesitar posicionarse bajo una estrategia global. Entre las estrategias posibles se destacan: transferencia de propiedad intelectual a otros países, así como experiencias sobre iniciativas, participación en programas internacionales, negociación con compradores externos que desean adquirir productos o servicios, o adaptación de las tecnologías desarrolladas a sus países.

### **La protección de la Marca INTA**

La protección de las marcas no se reduce sólo a su registro en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial y al ejercicio de las acciones que confiere la Ley 22.362 y modif. (Ley de marcas y designaciones comerciales). También es fundamental proteger el uso de las mismas en cada uno de los convenios donde la marca intervenga de algún modo.

Existen algunos tipos de contratos en los cuales las previsiones respecto al resguardo y uso de la marca son claramente explicitados, debido a que la marca juega un rol preponderante. Es el caso de los convenios donde se autoriza el uso de la marca, la esponsorización, el auspicio institucional, entre otros.

### **6.2. La complementación entre Unidades, Asociaciones Cooperadoras y el Grupo INTA**

El INTA ha creado a lo largo del tiempo a las Asociaciones Cooperadoras y posteriormente a la Fundación ArgenINTA y a INTEA S.A., constituyendo con estas dos últimas el Grupo INTA. Estas organizaciones han sido creadas para colaborar e impulsar su desarrollo a través de la complementación de actividades de acuerdo a sus capacidades específicas. Estas deben estar enmarcadas en una división de roles, necesaria para evitar la multiplicidad de objetivos de política y los conflictos de interés.

El INTA es responsable de la ejecución de la política de vinculación tecnológica. Tiene a su cargo todos los aspectos de gestión y negociación que tengan que ver con la transferencia de tecnología (Convenios de I&D, Convenios de Transferencia de Tecnología, Convenios de Asistencia Técnica y otros). No intervendrá de manera directa en la comercialización de productos o servicios.

La comercialización de la producción propia, el producto de los ensayos y servicios agropecuarios, se realiza a través de las Asociaciones Cooperadoras y la administración y gestión de la producción y comercialización de servicios y productos primarios y tecnológicos a través de INTEA S.A.

La Fundación ArgenINTA coopera en los aspectos que tengan que ver con la administración de fondos, las presentaciones a la ANPCyT, el FONTAR, la ley 23.877 y las prestaciones de servicios que favorezcan la gestión de los proyectos de vinculación tecnológica.

### **6.3. La comercialización de productos y servicios tecnológicos (CPS)**

El INTA puede comercializar, mediante la formalización de convenios específicos, a través de las Asociaciones Cooperadoras, productos primarios propios, el producto de los ensayos y de servicios agropecuarios. A través de INTEA S.A., comercializará productos y servicios primarios y tecnológicos y administrará el ingreso de regalías de los CVTs y las locaciones de PIT.

A través de la Fundación ArgenINTA, como UVT de acuerdo a la ley 23.877, administrará el ingreso del Fondo de Asistencia Técnica, proveniente de los CVTs, así como la administración del presupuesto de los CVTs.

Los gastos operativos de los CVTs, también pueden ser ingresados a través de las cuentas de Depósitos en Custodia de las EEAs.

## 7. BENEFICIOS

### 7.1. Retribución institucional

Los beneficios institucionales son los que se originan en la venta de productos y/o servicios generados por la Investigación y Desarrollo, las Asistencias Técnicas y los Servicios Técnicos Especializados y en la Utilidad de los Productos y Servicios Rutinarios Tecnológicos y Agropecuarios.

Tanto la generación de los recursos extrapresupuestarios, como el destino de los beneficios netos del INTA, deben alinearse con las políticas y los objetivos institucionales, dado que son obtenidos por el aporte y participación de los recursos del INTA. Por lo tanto, deben ser tratados como una fuente más para el financiamiento de la institución como un todo. Es necesario que parte de los beneficios netos generados en el INTA sean gerenciados con el fin de financiar líneas de acción o estrategias de intervención que satisfagan políticas institucionales.

A esos efectos, se constituye un Fondo de Valorización Tecnológica (FVT) con una fracción de los beneficios netos obtenidos que surjan de los Convenios de Asistencia Técnica y de los ingresos por los Convenios de Investigación y Desarrollo y de Transferencia de Tecnología. Los fondos provenientes de los aportes mencionados son depositados en el Fondo de Valorización Tecnológica y están destinados a:

- ✓ Financiar líneas de trabajo priorizadas o estratégicas para la vinculación tecnológica.
- ✓ Incrementar capacidades de gestión de la vinculación tecnológica.
- ✓ Valorizar proyectos que estén cercanos a la transferencia y que permitan incrementar los beneficios netos institucionales.
- ✓ Financiar los gastos de registro y mantenimiento para derechos de obtentores vegetales, patentes, marcas, y otros títulos que tengan relación con la transferencia y difusión de los conocimientos y tecnologías del INTA.

#### Beneficios netos institucionales

<b>Tipo de vínculo</b>	<b>I&amp;D y TT</b>	<b>Asistencias Técnicas</b>	<b>Servicios Técnicos Especializados</b>	<b>Productos y Servicios Rutinarios Tecnológicos y Agropecuarios (1)</b>
Objetivos	Transferencia de tecnología	Transferencia de conocimientos	Transferencia de Información	Oferta de Productos y Servicios
Ingresos Monetarios	Regalías	Retribución Institucional	Retribución Institucional	Utilidad

(1) No es objeto de este documento la reglamentación de este tipo de servicios.

En el caso de los convenios de Asistencia Técnica, los valores mínimos exigibles para el monto correspondiente a Retribución Institucional serán los siguientes:

- ✓ 20% del valor total presupuestado para el convenio, cuando la contraparte es una Empresa o Entidad comercial.
- ✓ 10% del valor total presupuestado para el convenio, cuando la contraparte es un Organismo Público, una ONG, etc.
- ✓ 0% del valor total presupuestado para el convenio, cuando la vinculación persigue un fin social.

## **7.2. Asignación adicional**

La política de Vinculación Tecnológica reconoce al personal de INTA como pieza estratégica para la realización de emprendimientos de carácter tecnológico.

La Resolución 572/01 establece la adhesión del INTA a las obligaciones y derechos que emanan de la Ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica.

El INTA promueve la participación de su personal en emprendimientos de carácter tecnológico, a través de la Asignación Adicional constituida por el Fondo de Asistencia Técnica (FAT), y la compensación por las regalías ingresadas.

En el marco de la mencionada Ley 23.877 de Promoción de la Innovación Tecnológica, el INTA reconoce el derecho a una compensación de carácter no remunerativa de los ingresos provenientes de las regalías en concordancia con la mencionada ley. La participación en las regalías del personal de INTA y del personal del INTA que cesó en sus funciones con motivo de haberse acogido al beneficio jubilatorio, debe entenderse, además, como un instrumento de política institucional que premia el desarrollo y la transferencia de tecnologías que posicionan al INTA en el mercado y que, por otra parte, le generan ingresos adicionales provenientes de las mencionadas regalías.

Las compensaciones por Asignación Adicional están reglamentadas en el INTA por la Resolución 286/09 y por la Disposición 515/09. Los Honorarios percibidos por los técnicos del INTA, por el dictado de cursos, conferencias, seminarios, etc., están reglamentados por la Resolución 320/95.

El FAT se fija de común acuerdo entre el INTA y la empresa y responde al costo de oportunidad para esa empresa de contar con los servicios de ese técnico. En los casos de I&D compartido con empresas, donde se prevea la obtención de regalías, no habrá doble bonificación FAT y Regalías, el FAT debe interpretarse como un adelanto de una cifra potencialmente mayor: el porcentaje de regalías.

### 7.3. Distribución de los beneficios institucionales

TIPOS DE VINCULOS	SUJETOS DE LA DISTRIBUCION			
	Personal y jubilados del INTA	Grupo de trabajo	Unidad	INTA Fondo de Valorización Tecnológica
Generación y Transferencia de Tecnología (I&D y TT)	30%	20% (1)	20% (1)	30%
Asistencias Técnicas Nacionales y Regionales		35% (1)	35% (1)	30%
Servicios Técnicos Especializados		30% (1)	40% (1)	30%
Venta de publicaciones y bibliografía especializada	30% (derecho de autor)	20%	20%	30% (Fondo Nacional de Publicaciones)

(1) No es de libre disponibilidad, su utilización debe enmarcarse en el Plan Tecnológico Regional.

#### Componentes básicos del presupuesto de acuerdo al tipo de vínculo

Convenios de Asistencia Técnica	Convenios de I&D / TT
1. Gastos de Funcionamiento	1. Gastos de Funcionamiento
2. Fondo de Asistencia Técnica	2. Fondo de Asistencia Técnica
3. Retribución Institucional	3. Canon / Llave / Fee
4. COGAYT	4. COGAYT

En los Convenios de Transferencia de Tecnología (TT) se incluye la Regalía como una tasa de los Ingresos por venta y puede o no fijarse un Canon o Llave por la tecnología ya desarrollada, lo mismo en los convenios de Investigación y Desarrollo (I&D) con acuerdo de licencia.

## **8. RESPONSABILIDADES**

### **8.1. Consejo Directivo**

- ✓ Aprueba la suscripción de los Convenios de Investigación y Desarrollo y de Transferencia de Tecnología.
- ✓ Aprueba acuerdos que involucren compromisos de licencias.
- ✓ Aprueba la política de Vinculación Tecnológica.
- ✓ Aprueba la normativa de Vinculación Tecnológica.

### **8.2. Dirección Nacional**

- ✓ Aprueba y suscribe los Convenios de Asistencia Técnica de ámbito nacional.
- ✓ Aprueba la radicación de empresas en los PIT.
- ✓ Decide el destino del Fondo de Valorización Tecnológica (FVT)
- ✓ Dispone la instrumentación del Fondo de Asistencia Técnica (FAT)
- ✓ Aprueba las tecnologías a valorizar, los mecanismos de valorización y los recursos necesarios.
- ✓ Aprueba el Manual de Procedimientos de Vinculación Tecnológica.
- ✓ Arbitra las diferencias de estrategias que surjan en los equipos de valorización.
- ✓ Autoriza la publicación de libros de autoría de INTA.

### **8.3. Coordinación Nacional de Vinculación Tecnológica**

- ✓ Coordina la relación entre el INTA y las empresas o instituciones.
- ✓ Propone de conformidad con las definiciones establecidas, que tipo de asociación o vínculo corresponde
- ✓ Crea el grupo de valorización y propone los responsables.
- ✓ Propone la estrategia de promoción y vinculación tecnológica.
- ✓ Administra una base de datos que permite monitorear el desarrollo y los resultados de la Vinculación Tecnológica, su información técnica y económica, sus presupuestos, su ejecución presupuestaria, y la obtención de regalías.
- ✓ Propone el destino del Fondo de Valorización Tecnológica.
- ✓ Propone las tecnologías a valorizar, los mecanismos de valorización y los recursos necesarios.
- ✓ Define el inicio de inscripción en los diferentes registros de propiedad intelectual.
- ✓ Coordina el seguimiento contractual y administrativo de los Convenios de VT.

### **8.4. Dirección Nacional Asistente de Planificación, Seguimiento y Evaluación**

- ✓ Coordina la verificación del cumplimiento de las actividades realizadas y de los productos obtenidos, así como el relevamiento de las dificultades que pueden presentarse en la ejecución de los planes operativos anuales (PAA), de los proyectos que se desarrollan en el marco de los Convenios de Vinculación Tecnológica.



- ✓ Coordina la evaluación (ex post) de los resultados obtenidos e impactos alcanzados, con los proyectos que se desarrollan en el marco de los Convenios de Vinculación Tecnológica.

#### **8.5. Directores de Centro**

- ✓ Aprueban y suscriben convenios definidos por la Dirección Nacional como convenios de ámbito regional
- ✓ Intervienen en la definición de los lineamientos de los convenios
- ✓ Asignan los Beneficios Institucionales generados por la actividad de vinculación tecnológica en el Centro.
- ✓ Suscriben acuerdos de confidencialidad y de transferencia de materiales que no impliquen compromisos de licencias.
- ✓ Proponen los Convenios de Investigación y Desarrollo, de Asistencia Técnica y de Transferencia de Tecnología.
- ✓ Proponen los proyectos PIT.

#### **8.6. Coordinadores de Programas y Areas Estratégicas**

- ✓ Aprueban la pertinencia del Convenio en aquellos que corresponda.

#### **8.7. Consejos de Centro**

- ✓ Aprueban la participación del Centro en los Convenios de Vinculación Tecnológica.

#### **8.8. Unidades Operativas (EEAs e Institutos):**

- ✓ Inician las tratativas con las empresas u organismos a vincularse.
- ✓ Participan en el equipo de valorización, en las definiciones del proyecto técnico y del costo del emprendimiento.
- ✓ El Director puede suscribir acuerdos de confidencialidad y de transferencia de materiales que no impliquen compromisos de licencias.
- ✓ Propone el desarrollo de la estrategia de transferencia, la confidencialidad, la estrategia de registro de propiedad intelectual y la definición de los beneficios de los resultados de la investigación.

La Resolución 506/00 establece las competencias de los Directores Regionales y de los Consejos de Centro en la suscripción de los Convenios de Ámbito Regional y en la conformidad para la realización de los Convenios.

## 9. CONFIDENCIALIDAD

Las actividades de investigación constituyen uno de los objetivos centrales del INTA.

Los resultados de investigación que sean susceptibles de protección bajo Patentes, Derechos de Obtentor u otros títulos de propiedad intelectual, así como aquellos que poseyeran valor de uso para su explotación comercial, deben ser manejados en forma Confidencial.

Por lo tanto, es necesario definir y reglamentar el manejo de estos resultados apropiables, a fin de preservarlos como activos tecnológicos del INTA y facilitar su valorización, dando además un marco adecuado para hacer aquellos acuerdos que exijan cláusulas de confidencialidad con otras instituciones nacionales o extranjeras, y/o empresas (confidencialidad sobre procesos, materiales, información, etc.).

Constituyen "resultados de investigación", los conocimientos y materiales que se obtengan a partir de actividades de investigación y desarrollo ejecutadas por el INTA por sí, o en virtud de acuerdos con un tercero, siempre que tales resultados sean susceptibles de protección bajo patentes, derechos de obtentor u otros títulos de propiedad intelectual o, si no reúnen las condiciones de protección o se decidiera no solicitar la misma, poseyeran valor de uso y/o valor como objeto comercializable de manera independiente.

El personal del INTA permanente y no permanente, y el personal de otras entidades que estén afectados a actividades en el INTA, que participan en tareas de las que puedan desprenderse resultados que sean susceptibles de protección, debe mantener de manera Confidencial toda la información relativa a dichas tareas hasta tanto su revelación sea autorizada por la Dirección Nacional, o hasta que se hubiere obtenido un título de propiedad intelectual.

El superior jerárquico que reciba del personal a su cargo, informaciones o resultados de investigación y desarrollo susceptibles de encuadrarse en la definición de material o información confidencial, debe comunicar toda la información y entregar la misma y los materiales disponibles de forma inmediata, solo ante requerimiento de la Dirección Nacional, preservando en todos los casos la confidencialidad de la información respectiva.

Es competencia del Presidente de INTA resolver acerca de la solicitud de títulos de propiedad intelectual en el país y en el exterior y el iniciar los trámites respectivos.

El personal del INTA y de otras entidades que participen en Convenios de Vinculación Tecnológica, debe mantener la Confidencialidad de toda la información y material que se califique como tal y de acuerdo a lo pactado entre las partes.

### 9.1. Definiciones

Se entenderá por "información confidencial":

- a) los conocimientos técnicos de cualquier especie desarrollados o disponibles en el INTA que no se encuentren en el dominio público;
- b) la información correspondiente a las actividades de transferencia o comercialización del Instituto cuya divulgación pueda causar perjuicio al Instituto o a terceros, y
- c) las informaciones de cualquier especie comunicadas por terceros bajo una obligación de confidencialidad.

Se entenderá por "material confidencial":

- a) a todo el material genético desarrollado o disponible en el INTA y que no se encuentre en el dominio público;

- b) al material transferido por parte del INTA a terceros, y cuya divulgación pueda causar perjuicios al Instituto o a terceros;
- c) el material recibido por el INTA con fines científicos bajo una obligación de confidencialidad.

## 9.2. Obligaciones

1. Todo el personal del Instituto que acceda a una información confidencial, en virtud de las funciones que desempeña, está obligado a no revelarla a personal no autorizado para recibirla ni a terceros. Esta obligación se aplica en todos los casos en que se acceda a tal información bajo circunstancias que supongan una obligación de confidencialidad, aún cuando no hubiere una indicación expresa en tal sentido.
2. El personal jerárquico superior debe identificar la información confidencial desarrollada en su respectiva área u obtenida por otros medios, y mantenerla bajo custodia, de modo de asegurar que su acceso quede restringido a las personas autorizadas. La identificación se efectuará mediante el uso, en documentos y soporte electrónico, de un sello con la siguiente leyenda o semejante: "Confidencial. El uso o revelación no autorizada de esta información puede dar lugar a sanciones laborales y penales". Igual leyenda debe insertarse en forma visible en la documentación mantenida en computadora.
3. A los efectos de las obligaciones precedentes, son "personas autorizadas" las que son designadas por el superior jerárquico de cada área. A propuesta de éste, o por indicación de la Dirección Nacional, las "personas autorizadas" deben suscribir un Compromiso de Confidencialidad.
4. Debe suscribir un Compromiso de Confidencialidad todo el personal técnico y profesional que se desempeñe en actividades de: a) desarrollo de productos y procesos apropiables; b) investigación básica y/o aplicada; c) evaluación y negociación de contratos de vinculación tecnológica.
5. La revelación de información confidencial, no autorizada por escrito por la Dirección Nacional, o por las autoridades intermedias, a las que la Dirección Nacional les hubiera delegado las autorizaciones, dará lugar a las sanciones laborales que correspondan según la gravedad de la falta, sin perjuicio de las acciones civiles o penales pertinentes.
6. Las obligaciones de confidencialidad le caben también a todo el personal jerárquico, directivo y de los cuerpos colegiados, que tengan acceso a material o información confidencial.

Junto con estas premisas elementales de una política de confidencialidad se establecerán reglamentaciones que incluyan, aunque no exhaustivamente:

1. Compromiso de Confidencialidad.
2. Leyendas adjuntas a documentación confidencial.
3. Directivas para el uso, transporte, almacenaje y transferencia a terceros con fines experimentales de materiales confidenciales.
4. Acuerdos de Transferencia de Materiales Confidenciales (ATM o MTA según siglas en inglés).

## **10. CONFLICTO DE INTERESES**

Desde tiempo atrás el INTA conoce de situaciones que pueden surgir entre sus miembros, y que indican que hay intereses particulares en conflicto con los del Instituto; cuando esto suceda se espera que los miembros del INTA adopten un enfoque en beneficio de la Institución sin tener en cuenta sus intereses particulares o sectoriales.

El INTA debe comprometerse con el principio ético de que es responsabilidad del individuo declarar un conflicto de intereses potencial, o de que el mismo puede surgir.

Si bien no es posible abarcar todas las posibilidades de áreas potenciales de conflicto de intereses para todos los agentes del INTA, se debe comenzar por los Cuerpos Colegiados, ya que los cuerpos rectores de la Institución y sus miembros, actúan en representación de otras instituciones o sectores.

En estos casos, algunos de los miembros pueden tener un interés pecuniario o de alguna otra naturaleza en alguno de los temas tratados o a tratar.

El INTA debe tener también una Política sobre la Conducta de todo su personal, en la que se establezca que revele, en forma confidencial a las autoridades inmediatas superiores, donde tienen un conflicto de interés.

Para este fin se considera:

**Beneficio:** significa cualquier acto, que pueda ser considerado por el público en conocimiento del mismo, como dirigido; o que pueda causar que el agente realice su tarea de una manera especial, diferente a como debiera hacerlo; o con la posibilidad de que el mismo se aparte de un correcto curso de acción en sus deberes y que le signifique alguna ganancia personal directa o indirecta.

**Beneficio financiero:** significa una remuneración u otra suma de dinero, recibida por un agente, con respecto a cualquier contrato hecho en nombre del INTA.

**Relaciones personales:** refiere a socios que son cónyuges, parientes cercanos, o relaciones de amistad. Para este fin, esto se aplica a las relaciones de negocios o sociedades, empresas privadas o nombres de empresas.

**Parientes cercanos:** Se refiere a los miembros de la familia, hijos, padres, hermanos y medios hermanos del agente.

### **10.1. Objetivo**

El INTA requiere que su personal, en sus contactos con agentes externos o con empleados de otras instituciones públicas o privadas, observe los más altos estándares éticos y que evite cualquier actividad o interés que pueda proyectar una imagen que afecte su integridad y buen nombre, al igual que el del INTA.

### **10.2. Áreas en las que pueden surgir conflictos de interés**

#### **10.2.1. Contactos con abastecedores, clientes y terceras personas**

El personal autorizado debe seleccionar y manejarse con abastecedores, clientes y terceras personas, cuando realiza o comienza sus trabajos para el INTA de una manera imparcial, y siempre sobre la base de los mejores intereses para la Institución.

Cuando un agente del INTA actúa en nombre del Instituto no debe realizar negocios con ningún miembro de su familia, ni con parientes cercanos, ni con ninguna institución o empresa con la cual el agente o sus familiares esté asociado, excepto en los casos que hayan sido revelados a las autoridades y se lo haya autorizado. Igualmente, un agente no debe derivar proyectos o

posibilidades de negocios del INTA fuera de la institución, ya sea hacia otra, pública o privada, ni hacia miembros de su familia o hacia entidades con las cuales el agente o algún miembro de su familia esté asociado, excepto que haya informado a las autoridades y haya sido autorizado a hacerlo.

### **10.2.2. Como conducirse con agentes o futuros agentes**

10.2.2.1. El personal debe, en sus relaciones con otros agentes o con futuros agentes, el observar principios de justicia, imparcialidad, equidad y respeto, y declarar aquellas instancias en donde pueda tener conflictos de interés

10.2.2.2. Los conflictos de intereses pueden aparecer en un amplio espectro en materia de recursos humanos, en su mayor parte en el reclutamiento y selección de personal, cuando son promocionados a otras categorías, cuando son sancionados y también cuando no son tratados como se indica en el punto anterior. Asimismo surgen cuando se los califica y, en consecuencia, esto repercute en su remuneración.

10.2.2.3. En la mayor parte de estas situaciones debe recurrirse a la Dirección de Recursos Humanos y/o a su inmediato superior.

### **10.2.3. Recepción de beneficios**

Los agentes no deben buscar ni aceptar, para ellos ni para nadie, más por parte de ninguna institución, persona o entidad que realice o busque hacer negocios con el INTA, regalos ni beneficios, que vayan más allá de un simple acto de cortesía. Si alguno de estos beneficios van más allá de las normas y prácticas en consonancia con las modalidades aceptadas por la ética y el desenvolvimiento normal de los negocios, el agente está obligado a revelarlo al Gerente o Director de su Unidad.

### **10.2.4. Posición como Directores o en cargos Ejecutivos en otras Instituciones, Organizaciones o Empresas**

Debe tenerse en cuenta el interés del INTA cuando los agentes realicen consultorías. Ellos deben evitar aceptar determinadas posiciones en las instituciones arriba mencionadas, o realizar trabajos externos que puedan dar lugar a conflicto de intereses o a problemas de lealtad que puedan afectar su trabajo en el INTA.

Es responsabilidad del agente informar a su superior sobre las actividades que puedan dar lugar a conflictos de interés o a un quiebre de la confidencialidad.

### **10.2.5. Comentarios Públicos e Informaciones**

Los comentarios públicos e informaciones se refieren a charlas, presentaciones en radio y televisión, las opiniones expresadas en cartas de lectores o en libros, revistas, noticieros o cualquier otro medio dirigidos a la comunidad en general.

10.2.5.1. Los agentes del INTA, como miembros de la institución, son estimulados a realizarlos como una contribución en su área de especialidad. No obstante deben considerar que algunos comentarios pueden ser inapropiados en cuyo caso deben dejar en claro que son a título personal y no en nombre de la institución.

10.2.5.2. Cuando los agentes del INTA tengan acceso a documentación oficial obtenida en el transcurso de su trabajo en el Instituto, necesitan estar alerta para mantener la confidencialidad y

privacidad de esa información, a fin de proteger a las personas involucradas y asegurar una eficiente operatividad del INTA

10.2.5.3. Como regla general, los agentes solamente pueden revelar información oficial cuando le sea requerida por ley u orden judicial, cuando la necesidad surja como parte de sus tareas corrientes o cuando la información haya sido aprobada oficialmente para ser difundida.

#### **10.2.6. Convenios de Vinculación Tecnológica**

Este tipo de convenios se realizan a través de la Coordinación Nacional de Vinculación Tecnológica, a cuya política debe ajustarse cualquier acción de los agentes. Sin embargo es preciso dejar establecido lo siguiente:

10.2.6.1. La revelación de cualquier conflicto de interés es esencial para una conducta responsable en materia de investigación.

10.2.6.2. Un investigador del INTA asociado o financiado por cualquier institución o empresa diferente al INTA, con un interés particular en los resultados o en proveer materiales para llevarla a cabo, puede dar lugar a un conflicto de interés.

10.2.6.3. Los beneficios de la actividad de Vinculación Tecnológica son familiares a los agentes de la institución y no es objeto de revisión en este punto, pero debe saberse que puede impactar en la independencia del investigador, y por lo tanto deben ser dados a conocer a la contraparte y a las autoridades para proceder al respecto.

#### **10.2.7. Uso de la infraestructura y equipamiento del INTA**

Los agentes deben usar la infraestructura, equipamiento y materiales del INTA de una forma eficiente, cuidadosa y honesta.

Los recursos facilitados no se deben usar con propósitos personales, para obtener ganancias propias del agente o con fines políticos. El uso razonable de instalaciones o servicios (teléfono, fax, correo electrónico, computadoras, etc.) por razones personales debe ser mínimo.

#### **10.2.8. Las áreas con posibles conflictos de interés aquí enumeradas no son exhaustivas y los agentes deben consultar con sus superiores en caso de duda**

### **10.3. Sanciones**

El incumplimiento puede dar lugar a una sanción disciplinaria por parte del INTA de acuerdo con su reglamento. Los incumplimientos mayores pueden dar lugar a acciones legales.

## 11. GLOSARIO

**Acuerdo de Confidencialidad:** Se trata de un acuerdo en el cual las partes se comprometen a guardar secreto temporal, a no difundir información y/o materiales definidos como confidenciales y, a respetar las condiciones establecidas para su utilización y/o difusión.

**Asignación Adicional:** Hace referencia a una remuneración extrasalarial establecida para el personal de la institución, que participe en actividades de investigación y desarrollo, asistencia técnica y transferencia de tecnología con terceras partes. La mencionada asignación adicional debe provenir exclusivamente de fondos generados por los proyectos que genere el propio personal.

**Convenio:** Pacto, con consecuencia legal, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. Acuerdo y contrato son sinónimos.

**Convenio de Asistencia Técnica:** Convenios donde se transfieren conocimientos, el “saber cómo” y la experiencia del personal del INTA, ya sea en forma individual o a través de grupos de investigación, para resolver problemas técnicos específicos demandados por una o varias empresas o instituciones.

**Convenio de Investigación y Desarrollo:** Convenio que tiene por objeto el desarrollo de conocimientos o tecnologías cuya naturaleza permite generalmente algún grado de apropiación.

**Convenio de Transferencia de Tecnología:** Convenio a través del cual el INTA autoriza a la contraparte el uso o explotación, generalmente a través de un contrato de licencia, de una tecnología desarrollada por la Institución, sobre la que ésta detenta un derecho, dominio o atribución.

**Derecho de Autor:** Es un término jurídico que describe los derechos concedidos a los creadores de obras literarias como novelas, poemas, obras de teatro, documentos de referencia, periódicos y programas informáticos; bases de datos; películas, composiciones musicales y coreografías; obras artísticas como pinturas, dibujos, fotografías y escultura; obras arquitectónicas; publicidad, mapas y dibujos técnicos.

**Derecho de Obtentor:** Es el derecho concedido al obtentor de una variedad vegetal, que tendrá como efecto someter a su autorización previa la producción con fines comerciales, la puesta a la venta y la comercialización del material de reproducción o de multiplicación vegetativa, de la variedad.

**Derechos de Propiedad Intelectual (DPI):** Derechos que pueden adquirir, como resultado de su creación, los generadores de propiedad intelectual. Ejemplos: Derechos de Autor, Derechos de Obtentor, Derechos de Patentes, Modelos de Utilidad, etc.

**Desarrollo experimental:** Consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a: el desarrollo de tecnologías adaptativas o sustitutivas aplicadas a necesidades locales o regionales, la producción innovadora de materiales, productos o dispositivos, la puesta en marcha de procesos, sistemas y servicios innovadores, y la mejora de los ya existentes.

**Empresas de base tecnológica (EBT):** Organizaciones productoras de bienes y servicios, que basan su know-how en el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos.

**Incubación:** Servicios de orientación empresarial integrales para las nuevas empresas, a menudo relacionados con una universidad o un centro de investigación público.

**Innovación:** Es la conversión de nuevos conocimientos en beneficios económicos y sociales; por ejemplo, a través de la creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado.

**Investigación aplicada:** Trabajos destinados a adquirir nuevos conocimientos, dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico y su inmediata aplicación.

**Investigación básica:** Consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos, acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar, inicialmente, en darles alguna aplicación o utilización determinada.

**Investigación tecnológica precompetitiva:** Trabajos sistemáticos de profundización de un conjunto de conocimientos científico-técnicos de aplicación específica, que deben ser realizados en la etapa que precede a su empleo generalizado. Están dirigidos a la producción de prototipos, construcción de plantas piloto o unidades demostrativas, finalizando con la homologación de los mismos.

**Investigación y desarrollo (I+D):** Trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los recursos de conocimientos y su aplicación: incluye la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental. El criterio que permite distinguir la I+D de actividades afines es la existencia, en el seno de la I+D, de un elemento apreciable de novedad y la resolución de una incertidumbre científica y/o tecnológica ; o dicho de otra forma, la I+D aparece cuando la solución de un problema no resulta evidente para alguien que está perfectamente al tanto del conjunto básico de conocimientos y técnicas habitualmente utilizadas en el sector de que se trate.

**Know-how:** Términos que hacen referencia al “saber como” que, generalmente forma parte del capital intelectual de una organización. Involucra un conjunto de conocimientos e información altamente específica vinculada a un desarrollo tecnológico. Por ejemplo, conocimientos referidos a la fabricación de un producto, a la aplicación de un procedimiento productivo, a la prestación de un servicio, a la comercialización de un producto, etc.



**Licencia:** Contrato mediante el cual el titular de un Derecho de Propiedad Intelectual autoriza el uso de la materia protegida mediante ese derecho, por un tercero sin transmitir su titularidad. Es en general la forma más extendida de transferencia de tecnología.

**Marca:** Una Marca es un signo, con capacidad distintiva, que permite diferenciar los productos o servicios de una entidad de los de los demás, y también, en muchos casos, representa el prestigio de sus titulares. Bajo los términos de la Ley 22.362, "las marcas comerciales para distinguir productos y servicios pueden incluir, entre otros: una o más palabras con o sin contenido conceptual; dibujos; emblemas; monogramas; grabados; estampados; imágenes; combinaciones de colores aplicadas en un lugar determinado de los productos o de los envases; envoltorios; envases; combinaciones de letras y de números con diseño especial; slogans publicitarios; relieves distintivos y todo otro signo con tal capacidad."

**Modelo de utilidad:** Un derecho registrado para las innovaciones menores, que concede al titular la capacidad de prohibir a terceras partes su explotación: es más flexible y menos costoso que una patente, tiene un periodo de vigencia inferior y las condiciones de protección son menos exigentes que para una patente de invención.

**Obtentor:** 1) la persona que haya creado o descubierto y puesto a punto una variedad, 2) la persona que sea el empleador de la persona antes mencionada o que haya encargado su trabajo, cuando la legislación de la Parte Contratante en cuestión así lo disponga, o; 3) el causahabiente de la primera o de la segunda persona mencionadas, según el caso.

**Parque Científico / Tecnológico / Tecnópolis:** Es una organización gestionada por profesionales especializados, cuyo objetivo fundamental es incrementar la riqueza de su comunidad promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad de las empresas e instituciones generadoras de saber instaladas en el parque o asociadas a él. A tal fin, un Parque Científico estimula y gestiona el flujo de conocimiento y tecnología entre universidades, instituciones de investigación, empresas y mercados; impulsa la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y de generación centrífuga (spin-off), y proporciona otros servicios de valor añadido así como espacio e instalaciones de gran calidad.

**Parque de Innovación Tecnológica:** Es una estructura organizacional que mantiene relaciones formales y operativas con Universidades, otras instituciones públicas y privadas de Ciencia y Técnica, y empresas que desarrollan proyectos científico-tecnológicos, para promover la creación de EBT's mediante diversos instrumentos: ofreciendo áreas específicas para albergar incubadoras y radicar empresas; suministrando soporte gerencial; facilitando el uso compartido de equipamientos e instalaciones; facilitando la integración entre emprendedores y las capacidades científicas institucionales y viabilizando la asistencia financiera.

**Patente:** es un derecho exclusivo concedido a una invención, que es el producto o proceso que ofrece una nueva manera de hacer algo o una nueva solución técnica a un problema.

**Polo tecnológico:** Agrupación a gran escala, generalmente apoyada por una iniciativa nacional o regional, de una masa crítica de actividad industrial y de investigación en un sector determinado,

que promueve el desarrollo económico fruto de la innovación autosuficiente: Silicon Valley es el ejemplo más representativo.

**Propiedad intelectual (PI):** La expresión “propiedad intelectual” se reserva a los tipos de propiedad que son el resultado de creaciones de la mente humana, del intelecto; por ejemplo: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio. La propiedad intelectual, es uno de los mecanismos de apropiación de los resultados de la investigación, y está dividida en dos categorías: propiedad industrial (patentes de invención, marcas, dibujos y modelos industriales, indicaciones geográficas de origen) y derechos de autor.

**Regalía:** Es la retribución económica que se paga al titular de un derecho a cambio del permiso de uso de la materia protegida. Comúnmente se toma como valor una participación en los ingresos generados por el uso de la materia, o una cantidad fija.

**Servicio Técnico Especializado (STE):** Los STE consisten en la resolución de problemas u objetos técnicos, tales como la reparación, montaje y puesta en marcha de una planta, los ensayos repetitivos, las pruebas de control de calidad, funcionamiento y performance, etc. Son especializados porque reúnen una serie de características que los distinguen de los servicios rutinarios, como es, entre otros, la experiencia del profesional que lleva adelante el servicio.

**Sistema de innovación:** El entorno local, regional o nacional de la actividad innovadora. Incluye un gran número de componentes, tanto de origen público como privado, que interactúan a través de una compleja trama de relaciones.

**Spin-off:** Es un término empleado para denominar a las nuevas empresas creadas para transferir los conocimientos, capacidades, tecnologías y demás resultados de la investigación, generados en el seno de los grupos de investigación de una organización.

**Start-up:** Este término hace referencia a la “puesta en marcha”, y es ampliamente utilizado para definir a empresas de reciente creación, cuyo objetivo es explotar comercialmente una idea novedosa.

**Tecnología:** Conjunto de conocimientos e información propios de una actividad que pueden ser utilizados en forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos o la prestación de servicios, incluyendo la aplicación de las técnicas asociadas a la gestión global.

**Tecnología apropiable:** conocimientos o tecnologías cuya naturaleza permite algún grado de apropiación, por ejemplo a través de la protección de la propiedad intelectual involucrada en los mismos.

**Transferencia de tecnología:** Es el proceso de transmisión de la tecnología (conocimiento técnico, know how, información especializada, etc) desde el titular o propietario de la misma a los

usuarios o beneficiarios externos, para la creación, mejora u optimización de equipos, servicios, productos o procesos.

**Unidad de Vinculación Tecnológica:** ente no estatal constituido para la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica. Representa el núcleo fundamental del sistema, aportando su estructura jurídica para facilitar la gestión, organización y gerenciamiento de los proyectos. Puede estar relacionado o no, con un organismo público.

**Valorización:** Acción sistemática de agregación de valor al conocimiento y los resultados de la investigación en todas las etapas del proceso innovativo.

**Variiedad:** conjunto de plantas de un solo taxón botánico del rango más bajo conocido que, con independencia de si responde o no plenamente a las condiciones para la concesión de un derecho de obtentor, pueda: 1) definirse por la expresión de los caracteres resultantes de un cierto genotipo o de una cierta combinación de genotipos; 2) distinguirse de cualquier otro conjunto de plantas por la expresión de uno de dichos caracteres por lo menos, y; 3) considerarse como una unidad, habida cuenta de su aptitud a propagarse sin alteración.

**Vinculación Tecnológica:** Es el componente del Plan Estratégico Institucional (2005/2015) para transferir tecnología a través de la articulación público – privada, mediante convenios y diferentes formas de alianzas, respetando la propiedad intelectual.

#### **Fuentes:**

- CORDIS (Community Research & Development Information Service). <http://cordis.europa.eu.int>.
- Departamento de Ingeniería de Sistemas Telemáticos, Universidad Politécnica de Madrid. [www.gsi.dit.upm.es](http://www.gsi.dit.upm.es)
- IASP (Asociación Internacional de Parques Tecnológicos y Científicos). <http://www.iasp.ws>.
- INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual) [www.inpi.gov.ar](http://www.inpi.gov.ar)
- Ley de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Cuba.
- Ley 23.877: “Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica”. República Argentina.
- Manual de los Parques de Innovación Tecnológica, INTA: 2001
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) Manual de Frascati 2002- ISBN 84-688-2888-2.
- OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual). <http://www.wipo.int>.
- Plan Estratégico Institucional (2005/2015) Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA - 2004
- Resolución Consejo Directivo de INTA: 597/2001.
- Resolución Consejo Directivo de INTA: 283/2002.
- UPOV (Unión Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales). <http://www.upov.int>.
- 22ª Edición de la Real Academia Española.