

De la formación a la transformación: impacto de la Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación en las trayectorias profesionales y los entornos de intervención

D'Onofrio, María Victoria

fi.vicky@fi.mdp.edu.ar

Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina).

Fecha de recepción RIII: 08/02/2026

Fecha de aprobación RIII: 12/07/2026

RESUMEN

La Gestión de la Tecnología y la Innovación (GTec) constituye una disciplina clave para fortalecer la competitividad y promover procesos de innovación en organizaciones y territorios. Sin embargo, persiste el desafío de transferir efectivamente el conocimiento adquirido en los programas de formación hacia la práctica profesional. El presente trabajo analiza doce trabajos finales desarrollados en el marco de la Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación de la Universidad Nacional de Mar del Plata, con el propósito de identificar las formas en que los marcos conceptuales y las herramientas de la disciplina son apropiados y aplicados en contextos laborales diversos. A partir del análisis comparativo de los casos, se reconocen cuatro dimensiones de actuación del gestor tecnológico: el desarrollo de capacidades y capital humano, la transformación organizacional, la creación de valor y la articulación de ecosistemas de innovación. Los resultados muestran que los trabajos finales se encuentran estrechamente vinculados con las trayectorias profesionales de los graduados y evidencian cómo la formación especializada favorece la resignificación de las prácticas laborales y el diseño de intervenciones orientadas a modificar organizaciones y entornos. Se concluye que la formación en GTec posee una capacidad transformadora que trasciende la adquisición de competencias individuales y contribuye al fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de los sistemas regionales de innovación.

Palabras Claves: gestión de la tecnología; innovación; transferencia de conocimiento; trayectorias profesionales; ecosistemas de innovación

From Training to Transformation: The Impact of the Specialization Program in Technology and Innovation Management on Professional Trajectories and Intervention Contexts

ABSTRACT

Technology and Innovation Management (TIM) plays a key role in strengthening competitiveness and fostering innovation processes within organizations and territories. However, the effective transfer of knowledge acquired through training programs into professional practice remains a challenge. This paper analyzes twelve final projects developed within the Specialization Program in Technology and Innovation Management at the National University of Mar del Plata. The aim is to identify how the conceptual frameworks and tools of the discipline are appropriated and applied in diverse professional contexts. Through a comparative analysis, four dimensions of action are identified: capacity and human capital development, organizational transformation, value creation, and the articulation of innovation ecosystems. The findings show that the final projects are closely linked to the graduates' professional trajectories and demonstrate how specialized training promotes the reinterpretation of work practices and the design of interventions aimed at transforming organizations and their environments. The study concludes that TIM education has a transformative capacity that goes beyond the acquisition of individual skills and contributes to strengthening organizational capabilities and regional innovation systems.

Keywords: technology management; innovation; knowledge transfer; professional trajectories; innovation ecosystems.

Da Formação à Transformação: Impacto da Especialização em Gestão da Tecnologia e da Inovação nas Trajetórias Profissionais e nos Contextos de Intervenção

RESUMO

A Gestão da Tecnologia e da Inovação (GTec) constitui uma disciplina fundamental para fortalecer a competitividade e promover processos de inovação em organizações e territórios. No entanto, persiste o desafio de transferir efetivamente para a prática profissional os conhecimentos adquiridos nos programas de formação. Este trabalho analisa doze trabalhos finais desenvolvidos no âmbito da Especialização em Gestão da Tecnologia e da Inovação da Universidade Nacional de Mar del Plata, com o objetivo de identificar as formas pelas quais os referenciais conceituais e as ferramentas da disciplina são apropriados e aplicados em diferentes contextos de trabalho. A partir da análise comparativa dos casos, foram identificadas quatro dimensões de atuação do gestor tecnológico: o desenvolvimento de capacidades e capital humano, a transformação organizacional, a criação de valor e a articulação de ecossistemas de inovação. Os resultados mostram que os trabalhos finais estão estreitamente relacionados às trajetórias profissionais dos egressos e evidenciam como a formação especializada favorece a resignificação das práticas de trabalho e o desenho de intervenções voltadas para a transformação das organizações e de seus ambientes. Conclui-se que a formação em GTec possui uma capacidade transformadora que ultrapassa a aquisição de competências individuais e contribui para o fortalecimento das capacidades organizacionais e dos sistemas regionais de inovação.

Palavras chave: gestão da tecnologia; inovação; transferência de conhecimento; trajetórias profissionais; ecossistemas de inovação.

1. INTRODUCCIÓN

En la economía global del siglo XXI, la innovación tecnológica ha trascendido su rol de mera ventaja operativa para convertirse en un imperativo estratégico para la supervivencia organizacional. El ritmo acelerado de la transformación digital y la intensidad de la competencia obligan a las empresas a gestionar su base tecnológica y su capacidad innovadora de manera disciplinada y metodológica. Autores fundamentales como Michael E. Porter (2009) han argumentado que la ventaja competitiva sostenible no se logra únicamente a través de la superioridad tecnológica per se, sino mediante la estrategia con la que dicha tecnología es aplicada, organizada y gestionada. Esta gestión eficiente y deliberada constituye la esencia de la Gestión de la Tecnología y la Innovación (GTec), la cual, según Jorge Robledo-Velásquez (2017), se enfoca en movilizar los recursos de conocimiento, capital humano e infraestructura para generar un valor diferencial en el mercado.

A pesar del reconocimiento de esta necesidad, existe una brecha persistente en el ámbito empresarial: la dificultad de transferir el conocimiento formal (adquirido en programas de especialización como GTec) a la práctica laboral cotidiana para resolver problemas reales. Las organizaciones a menudo se enfrentan a desafíos complejos como la gestión de grandes migraciones tecnológicas, la sistematización del conocimiento tácito o la creación de nuevos ecosistemas de emprendimiento sin contar con un marco conceptual robusto para orientar la acción.

En el año 2008 el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina creó el Programa de Formación de Gerentes y Vinculadores Tecnológicos con el objetivo de formar una masa crítica de especialistas capaces de facilitar la interacción entre el sector académico y el socioproductivo. Su propósito fundamental era promover la innovación y la competitividad, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), actuando como un puente para la apropiación social y productiva de los conocimientos científicos.

Para su implementación, las Universidades Nacionales (UUNN) se organizaron en consorcios asociativos regionales, agrupando a 37 instituciones educativas públicas bajo la coordinación de siete universidades. La Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) formó parte del Programa Buenos Aires, coordinado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), integrado por 9 UUNN (Álvarez et al, 2022).

A través de estos consorcios, se impulsó la creación de carreras de especialización en vinculación científico-tecnológica, diseñadas con un fuerte anclaje territorial para responder a las necesidades específicas de cada región. En este marco en el año 2009 en la UNMDP se creó la carrera de Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación que tuvo su primera cohorte en el año 2013. La carrera contó con 23 inscriptos de los cuales 12 obtuvieron su título (Amestoy y Winkel, 2023). Una nueva cohorte comenzó a cursar en el año 2021, con 16 inscriptos y el resultado de 12 graduados.

No obstante, la efectividad de estos especialistas no solo reside en su formación académica, sino en su capacidad para implementar soluciones concretas en el sector productivo. Por ello, el presente artículo aborda esta brecha mediante la validación del conocimiento de GTec en un entorno real. Su objetivo central es analizar y validar la aplicación sistemática de los modelos y herramientas de gestión e innovación tecnológica para solucionar problemas en contextos laborales diversos.

Se postula que la aplicación de marcos de GTec, tales como ciclos de gestión tecnológica, dimensiones de la intervención y herramientas, entre otros, que convierten un problema operativo en un caso de estudio riguroso, demostrando que el conocimiento especializado es un factor crítico de éxito para la madurez organizacional.

El resultado de esta intervención práctica constituye el cuerpo central del artículo, ofreciendo evidencia empírica de la capacidad de la GTec para generar valor tangible y mejorar la competitividad de las organizaciones.

2. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN: ANÁLISIS DE PROYECTOS FINALES Y SU APLICACIÓN EN ESCENARIOS REALES.

La Gestión de la Tecnología y la Innovación adquiere su verdadero alcance cuando los marcos conceptuales y las herramientas metodológicas son aplicados a problemas concretos de las organizaciones y los territorios. En este sentido, los trabajos finales desarrollados en el marco de la Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación constituyen una evidencia empírica de la capacidad de la disciplina para transformar conocimientos teóricos en soluciones orientadas a la generación de valor económico y social.

Lejos de representar experiencias aisladas, los casos analizados permiten identificar patrones de intervención comunes que ponen de manifiesto la diversidad y complejidad de la práctica profesional del gestor tecnológico. En función de los desafíos abordados y de las estrategias implementadas, es posible reconocer cuatro grandes dimensiones de actuación: el desarrollo de capacidades y capital humano; la transformación y el diseño organizacional; la formulación de estrategias orientadas a la creación de valor; y la articulación y construcción de ecosistemas de innovación. Estas funciones no constituyen categorías excluyentes, sino que se complementan y superponen, reflejando el carácter sistémico e interdisciplinario de la Gestión de la Tecnología y la Innovación.

La organización de los casos bajo estas dimensiones permite trascender la descripción individual de cada experiencia para destacar los aportes comunes de la formación GTec a la práctica profesional. De este modo, los proyectos finales no solo evidencian la aplicabilidad de los conceptos y herramientas adquiridos durante la especialización, sino que muestran cómo el gestor tecnológico actúa como un agente capaz de articular actores, impulsar procesos de cambio, fortalecer capacidades organizacionales y orientar estratégicamente la innovación en contextos sectoriales diversos.

Un rasgo distintivo de los trabajos analizados es su estrecha vinculación con los contextos de desempeño de los graduados. Lejos de constituir ejercicios académicos descontextualizados, las tesis se construyen a partir de problemas, experiencias y oportunidades identificadas en los ámbitos laborales e institucionales de los autores. De este modo, el proceso formativo favorece una dinámica de reflexión sobre la propia práctica, en la que el conocimiento adquirido es apropiado y resignificado para diseñar intervenciones orientadas a transformar las organizaciones y los entornos en los que los graduados desarrollan su actividad.

El gestor como desarrollador de capacidades y capital humano

Una tercera dimensión que emerge de los trabajos finales corresponde a la función del gestor tecnológico como promotor del desarrollo de capacidades y del fortalecimiento del capital humano. Desde esta perspectiva, la innovación no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos tecnológicos o financieros, sino también de las competencias, las condiciones institucionales y las capacidades de absorción que permiten transformar el conocimiento en resultados sostenibles. Los casos comprendidos en esta categoría evidencian que la construcción de capacidades constituye un componente esencial para la consolidación de los sistemas de innovación y para el fortalecimiento de las organizaciones.

En esta línea, el trabajo sobre **Indicadores de Ciencia y Género en la carrera del Personal de Apoyo de CONICET, Pastor (2023)** pone de relieve la importancia estratégica del capital humano dentro del sistema científico-tecnológico. A través del análisis de las trayectorias del Personal de Apoyo del CONICET, la autora identifica desigualdades de género que afectan las oportunidades de desarrollo profesional y propone la utilización de indicadores como herramientas para la formulación de políticas más equitativas. El estudio evidencia que la sostenibilidad de los procesos de innovación requiere garantizar condiciones institucionales que permitan aprovechar plenamente las capacidades técnicas disponibles.

Por otra parte, **Serruya (2025)** aborda las competencias emprendedoras de los estudiantes universitarios de informática en Mar del Plata, identificando una brecha entre la elevada formación técnica y las capacidades necesarias para transformar el conocimiento en emprendimientos innovadores. A partir de un relevamiento realizado en distintas instituciones de educación superior, la autora destaca la relevancia de competencias como la planificación, la persistencia y la autoconfianza, proponiendo la incorporación de herramientas orientadas al desarrollo de habilidades emprendedoras dentro de la formación universitaria. De este modo, el estudio subraya que el capital humano constituye un factor crítico para la consolidación del ecosistema tecnológico regional.

Asimismo, **Catalini (2025)** aporta una mirada complementaria a través de la sistematización de experiencias en empresas del Parque Industrial Mar del Plata-Batán. El trabajo identifica que muchas pequeñas y medianas empresas presentan limitaciones vinculadas a su capacidad de absorción y a la falta de estructuras institucionales consolidadas, lo que dificulta la apropiación de los beneficios derivados de los programas de fortalecimiento. En este contexto, la autora destaca la importancia del acompañamiento técnico y de la articulación entre actores para favorecer procesos de aprendizaje y generar capacidades organizacionales duraderas.

La construcción de capacidades constituye una dimensión esencial de la Gestión de la Tecnología y la Innovación, en tanto los procesos de innovación dependen no solo de la disponibilidad de recursos tecnológicos, sino también de las competencias, las capacidades de absorción y las condiciones institucionales que posibilitan su apropiación y aprovechamiento. Desde esta perspectiva, el gestor tecnológico desempeña un papel central en la formación, fortalecimiento y movilización del capital humano y organizacional, contribuyendo a generar las bases sobre las cuales se sustentan la competitividad, la resiliencia y la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y de los sistemas de innovación.

El gestor como diseñador y transformador organizacional

Una segunda dimensión identificada en los trabajos analizados corresponde al papel del gestor tecnológico como impulsor de procesos de transformación organizacional. En estos casos, la innovación no se concentra únicamente en la incorporación de nuevas tecnologías, sino en la revisión y rediseño de estructuras, procesos y prácticas de gestión. La actuación del gestor se orienta a facilitar la adaptación de las organizaciones a entornos cambiantes, promoviendo cambios culturales, la sistematización de actividades y la profesionalización de la gestión.

En este sentido, **Beuk (2023)** aborda el desafío de la migración tecnológica en un banco digital desde una perspectiva integral. El trabajo trasciende el análisis puramente técnico de la transición hacia arquitecturas de microservicios y pone de relieve la necesidad de gestionar simultáneamente los riesgos, la continuidad operativa y los cambios en las formas de trabajo. La adopción de metodologías ágiles y la

alineación entre las capacidades tecnológicas y los objetivos del negocio muestran cómo la transformación digital implica también una transformación organizacional y cultural.

Por su parte, **Cano (2024)** aplica conceptos de gestión tecnológica a un ámbito tradicionalmente alejado de estas prácticas: los estudios jurídicos. A partir de la teoría de Nonaka y Takeuchi, la autora identifica las limitaciones asociadas a la gestión tácita del conocimiento y propone su sistematización mediante procesos estandarizados y estructuras modulares. La iniciativa busca superar un modelo de trabajo basado en la experiencia individual para avanzar hacia una organización capaz de preservar y reutilizar sus activos intelectuales, evidenciando el potencial de la innovación organizacional en el sector de los servicios profesionales.

En una línea similar, **Dimarco (2024)** analiza una organización de servicios de salud desde la perspectiva de la innovación organizacional. Mediante la adaptación de herramientas de Lean Manufacturing, el estudio identifica ineficiencias asociadas a la fragmentación de procesos y propone una transición hacia un modelo de gestión basado en procesos interconectados. El trabajo destaca que la incorporación de tecnologías digitales solo puede generar resultados sostenibles cuando se acompaña de cambios en la cultura organizacional y en las formas de coordinación interna.

Asimismo, el trabajo de **Pastor (2023)** incorpora una dimensión menos visible de la transformación organizacional, vinculada con las condiciones institucionales que afectan la gestión del capital humano. A través del análisis de indicadores y estadísticas, la autora pone en evidencia las desigualdades de género presentes en las trayectorias profesionales del Personal de Apoyo y plantea la necesidad de desarrollar herramientas que permitan diseñar políticas más equitativas y eficientes. En este caso, la transformación organizacional se expresa en la capacidad de revisar críticamente las estructuras internas de los organismos científicos y promover entornos más inclusivos y sostenibles.

La transformación organizacional constituye una dimensión inherente a la Gestión de la Tecnología y la Innovación, en la medida en que los procesos de innovación involucran no solo la incorporación de nuevas tecnologías, sino también la reconfiguración de estructuras, prácticas y formas de trabajo. Desde esta perspectiva, el gestor tecnológico asume un papel que trasciende los aspectos estrictamente técnicos, actuando como facilitador de procesos de cambio capaces de incidir sobre las dimensiones culturales, organizacionales e institucionales que condicionan la capacidad de las organizaciones para adaptarse, aprender y sostener su competitividad.

El gestor como estrategia para la creación de valor

Una cuarta dimensión identificada en los trabajos analizados corresponde al rol del gestor tecnológico como estrategia orientado a la creación de valor. En estos casos, la práctica profesional se caracteriza por la capacidad de identificar oportunidades, gestionar la incertidumbre y transformar conocimientos y recursos en ventajas competitivas sostenibles. La innovación aparece así vinculada a la formulación de estrategias que permitan generar impactos económicos, sociales o territoriales, mediante la articulación entre capacidades tecnológicas y objetivos organizacionales.

En este sentido, **Basso (2025)** analiza el desarrollo de biomateriales para la reconexión neuronal desde una perspectiva estratégica orientada a la valorización de resultados científicos. El trabajo identifica un nicho de mercado sin oferta nacional y plantea alternativas de transferencia que permitan incrementar el nivel de madurez tecnológica del desarrollo. La evaluación de las restricciones regulatorias, las fuentes de financiamiento y las distintas modalidades de comercialización evidencia una visión estratégica destinada a maximizar las posibilidades de inserción de la tecnología en el mercado.

Por su parte, **Beuk (2023)** aborda la migración tecnológica en un banco digital como una respuesta a las exigencias de competitividad del sector financiero. El análisis de la transición desde arquitecturas tradicionales hacia modelos basados en microservicios y APIs se encuentra estrechamente vinculado con la necesidad de mejorar la escalabilidad, reducir los tiempos de respuesta y fortalecer la posición competitiva de la organización. De este modo, la gestión tecnológica aparece asociada a la construcción de ventajas estratégicas en un entorno de transformación digital acelerada.

Asimismo, el caso estudiado por **Caprile (2025)** muestra cómo la creación de la empresa de base tecnológica Unibaio requiere una gestión activa de los procesos de escalamiento, financiamiento e internacionalización. La autora destaca la importancia de acompañar el tránsito desde los resultados de investigación hacia la generación de soluciones con impacto económico, social y ambiental, subrayando la necesidad de armonizar los tiempos propios de la investigación científica con las exigencias del mercado. La creación de valor se expresa aquí tanto en términos económicos como en la capacidad de aportar soluciones sostenibles a problemáticas vinculadas con la producción agropecuaria.

En una línea similar, **Dimarco (2024)** analiza la innovación organizacional en una institución de salud desde la perspectiva de la creación de valor para el usuario. La propuesta de rediseño de procesos y la incorporación de herramientas de mejora continua persiguen no solo incrementos en la eficiencia operativa, sino también una mejora en la calidad de la atención y en la sostenibilidad institucional. El estudio pone de manifiesto que la generación de valor en las organizaciones de servicios depende de la capacidad para integrar tecnología, procesos y recursos humanos en torno a objetivos estratégicos comunes.

Finalmente, **Toffetti (2024)** presenta un caso en el que la gestión tecnológica permite convertir restricciones ambientales en oportunidades de diferenciación. El desarrollo de un viñedo en la Patagonia austral se sustenta en la incorporación de tecnologías destinadas a mitigar los efectos de las heladas y en la valorización de recursos locales, configurando una estrategia que combina producción vitivinícola, identidad territorial y desarrollo turístico. La propuesta evidencia cómo la innovación puede transformarse en una fuente de ventajas competitivas y de generación de valor para el territorio.

La creación de valor constituye una de las expresiones más visibles de la intervención del gestor tecnológico. Lejos de limitarse a la incorporación de nuevas tecnologías, la innovación adquiere sentido en la medida en que es capaz de traducirse en ventajas sostenibles y en respuestas efectivas a desafíos organizacionales y territoriales. Así, la práctica de la GTec se configura como un ejercicio estratégico que busca orientar el conocimiento y las capacidades disponibles hacia la generación de impactos económicos y sociales de largo plazo.

El gestor como articulador y constructor de ecosistemas de innovación

Una primera dimensión que emerge del análisis de los trabajos finales corresponde al papel del gestor tecnológico como articulador de actores y constructor de ecosistemas de innovación. En estos casos, la generación de valor no depende exclusivamente del desarrollo tecnológico en sí mismo, sino de la capacidad para establecer vínculos entre instituciones científicas, empresas, organismos públicos y otros actores relevantes. La práctica profesional del gestor se orienta así a facilitar procesos de transferencia, coordinar intereses diversos y crear condiciones que favorezcan la circulación y apropiación del conocimiento.

En esta línea, el trabajo de **Basso (2025)** analiza las estrategias de transferencia asociadas al desarrollo de biomateriales para la reconexión neuronal en el INTEMA. A partir de marcos como el Triángulo de Sábato, la Triple Hélice y el Hexágono de Otheguy, el estudio pone de manifiesto que la articulación entre

actores científicos, regulatorios y empresariales constituye un elemento central para la valorización del conocimiento y para la definición de estrategias de financiamiento y escalamiento tecnológico.

Asimismo, **Bergonzi (2025)** aborda la problemática de la vinculación y transferencia tecnológica en la Universidad Nacional de Mar del Plata. La propuesta de rediseño de la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT) busca superar la fragmentación institucional existente y fortalecer la interacción entre la universidad y el sector productivo, destacando la necesidad de contar con estructuras profesionalizadas capaces de actuar como interfaz entre ambos ámbitos.

De manera similar, **Bounoure (2023)** propone la creación de una Plataforma Tecnológica para el INTEMA-CONICET como mecanismo para fortalecer la interacción entre las capacidades científicas del instituto y las demandas del sector productivo. La iniciativa contempla tanto la visibilización de la oferta tecnológica como el diseño de un espacio orientado a la incubación de empresas de base tecnológica, evidenciando la importancia de generar ámbitos de cooperación y coordinación entre múltiples actores.

El caso analizado por **Caprile (2025)** muestra cómo la creación y consolidación de la startup Unibaio depende de la convergencia entre universidad, sector privado y organismos de promoción. La autora destaca el papel de la vinculación tecnológica y del acompañamiento institucional en la superación de las distintas etapas de maduración de la empresa, subrayando la relevancia de las alianzas y de los instrumentos de financiamiento para transformar resultados de investigación en soluciones con impacto económico y ambiental.

Desde una perspectiva institucional, **Fernández (2025)** propone la implementación de una incubadora de empresas en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Mar del Plata. El estudio concibe a la incubadora como un espacio de articulación entre la universidad, las cámaras empresariales y el Estado, orientado a promover la creación de empresas de base tecnológica y a fortalecer el desarrollo regional.

Por su parte, **Catalini (2025)** sistematiza la experiencia de implementación de un programa de fortalecimiento institucional en empresas del Parque Industrial Mar del Plata-Batán. El trabajo identifica que la efectividad de las intervenciones depende de la coordinación entre organismos públicos, cámaras empresariales y universidades, así como de la capacidad del gestor para acompañar a las PyMEs en el acceso a programas de apoyo y financiamiento.

Finalmente, el estudio desarrollado por **Toffetti (2024)** muestra cómo la gestión tecnológica puede actuar como un puente entre las condiciones territoriales y las soluciones técnicas. La propuesta para el desarrollo de un viñedo en la Patagonia austral articula recursos naturales locales, tecnologías de protección contra heladas y estrategias de integración con la actividad turística regional, evidenciando la importancia de adaptar las capacidades tecnológicas a las particularidades del entorno.

Más allá de las particularidades de cada caso, la articulación entre actores aparece como una condición necesaria para la generación y circulación del conocimiento. En este sentido, la práctica del gestor tecnológico trasciende los límites organizacionales y adquiere una dimensión sistémica, en la medida en que contribuye a crear las condiciones que hacen posible la transferencia, el aprendizaje colectivo y la consolidación de procesos de innovación con impacto económico y social.

3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis de los trabajos finales desarrollados en el marco de la Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación permite constatar que la transferencia del conocimiento no constituye un proceso lineal ni limitado a la incorporación de herramientas conceptuales, sino una dinámica compleja en la que las capacidades adquiridas durante la formación son reinterpretadas y adaptadas a contextos organizacionales específicos. En este sentido, los casos analizados aportan evidencia empírica acerca de la capacidad de la GTec para transformar problemas cotidianos en oportunidades de intervención estratégica, generando valor económico, organizacional y social.

Los resultados muestran que las contribuciones derivadas de la formación trascienden los límites de las organizaciones particulares en las que se desempeñan los graduados. Las propuestas formuladas abarcan desde la creación de nuevas empresas de base tecnológica y el diseño de estructuras de vinculación, hasta la modernización de procesos, el fortalecimiento institucional y la generación de capacidades en personas y organizaciones. Esta diversidad de escenarios confirma el carácter transversal de la Gestión de la Tecnología y la Innovación y su potencial para intervenir en sectores productivos, científicos, de servicios y de la administración pública.

Asimismo, los trabajos evidencian que la figura del gestor tecnológico no puede ser comprendida únicamente desde una perspectiva funcional. Más que especialistas en herramientas específicas, los graduados se desempeñan como agentes capaces de promover transformaciones organizacionales, construir capacidades, formular estrategias y articular actores pertenecientes a distintos ámbitos institucionales. Estas funciones, lejos de ser excluyentes, se manifiestan de manera simultánea y revelan el carácter sistémico e interdisciplinario de la disciplina.

Desde la perspectiva de las trayectorias profesionales, los trabajos finales permiten observar cómo la formación especializada se traduce en una reconfiguración de la práctica laboral de los graduados. Los conocimientos adquiridos durante la especialización son apropiados y resignificados a partir de los desafíos propios de cada ámbito de desempeño, posibilitando nuevas formas de interpretar los problemas y ampliando la capacidad de intervención sobre ellos. En este sentido, los trabajos constituyen mucho más que un requisito académico: representan ejercicios de reflexión aplicada que permiten transformar la experiencia profesional en conocimiento sistematizado y orientado a la acción.

La evidencia analizada sugiere, además, que el impacto de la Especialización excede las trayectorias individuales y se proyecta sobre los entornos en los que los graduados desarrollan su actividad. Las propuestas elaboradas no se limitan a describir situaciones existentes, sino que plantean intervenciones orientadas a modificar estructuras, fortalecer capacidades, generar mecanismos de vinculación y promover nuevas oportunidades de desarrollo. De esta manera, la formación de especialistas en Gestión de la Tecnología y la Innovación contribuye a incrementar las capacidades de absorción y de aprendizaje de las organizaciones, favoreciendo procesos de cambio que pueden extenderse al conjunto del sistema regional de innovación.

La experiencia de la Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación de la Universidad Nacional de Mar del Plata pone de manifiesto que la formación de recursos humanos especializados trasciende la adquisición de conocimientos y competencias específicas para convertirse en un proceso de transformación de las trayectorias profesionales. Los trabajos finales evidencian que la apropiación de los marcos conceptuales y metodológicos de la GTec habilita nuevas formas de interpretar los problemas, resignificar las prácticas laborales y diseñar intervenciones orientadas a modificar las realidades organizacionales y territoriales en las que los graduados se encuentran insertos. En este sentido, la transferencia del conocimiento encuentra en las personas y en su capacidad de actuación uno

de sus principales mecanismos de materialización, constituyéndose la formación especializada en un instrumento de fortalecimiento de las capacidades científico-tecnológicas y de promoción del desarrollo.

La evidencia reunida muestra que, cuando el conocimiento especializado es incorporado por profesionales inmersos en contextos reales, la innovación deja de ser un fenómeno ocasional para convertirse en un proceso deliberado y gestionado. Así, los graduados no sólo amplían sus capacidades individuales, sino que se transforman en agentes capaces de movilizar cambios en las organizaciones, promover nuevas formas de articulación entre actores y contribuir al fortalecimiento de ecosistemas de innovación más dinámicos y colaborativos. La formación en GTec adquiere, de este modo, una dimensión transformadora que trasciende el ámbito académico y se proyecta sobre las instituciones, los sectores productivos y los territorios, generando condiciones propicias para la creación de valor y el desarrollo sostenible.

4. REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica [ANPCyT]. (2008). *Bases de la Convocatoria a Propuestas para el Programa de Formación de Gerentes y Vinculadores Tecnológicos (GTec 2008)*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Álvarez, M., Gómez-Arn, J., y Ponce, L. (2022). La formación de especialistas en vinculación tecnológica como política de desarrollo socioproductivo. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 14(27), Artículo e2139. <https://doi.org/10.22430/21457778.2139>
- Ameztoy, M., y Winkel, M. (2023). *El impacto de los procesos de acreditación en el desarrollo de los Posgrados ofrecidos por la Facultad de Ingeniería de la UNMDP, en el período 2013-2022* [Trabajo final de tecnicatura, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio Institucional de la Facultad de Ingeniería (RINFI). <https://rinfi.fi.mdp.edu.ar/handle/123456789/769>
- Basso, F. (2025). *Estudio del contexto para emprendimiento startup. Caso de desarrollo de recubrimientos compuestos sobre materiales biodegradables innovadores para la reconexión neuronal en el sistema nervioso periférico* [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Bergonzi, L. A. (2025). *El área de vinculación y transferencia tecnológica en la Universidad pública: Una propuesta de diseño organizacional para la UNMDP* [Trabajo final de especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Beuk, L. (2023). *Análisis de un proceso de migración tecnológico para un banco digital* [Trabajo final de Especialización GTec, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio Institucional de la Facultad de Ingeniería (RINFI). <http://rinfi.fi.mdp.edu.ar/handle/123456789/1042>
- Bounoure, J. A. (2023). *Diseño de una plataforma tecnológica para el INTEMA-CONICET* [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Cano, J. (2024). *Modernizando la gestión del conocimiento jurídico: Cómo formalizar y sistematizar el conocimiento para impulsar la competitividad de los estudios jurídicos* [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Caprile, D. (2025). *La Vinculación Tecnológica en la articulación del ámbito Científico-Académico con el Sector Productivo: El Caso Unibaio* [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Catalini, J. (2025). *Sistematización de experiencias en la implementación de un programa de fortalecimiento institucional en empresas del Parque Industrial Mar del Plata-Batán*. [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Dimarco, M. (2024). *Innovaciones organizacionales para la creación de valor. Caso de estudio: Organización de servicios de salud marplatense* [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Fernández, J. (2025). *Consideraciones para la implementación de una Incubadora de Empresas en la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Mar del Plata* [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Pastor, D. (2023). *Indicadores de Ciencia y Género en la carrera del Personal de Apoyo de CONICET*. [Trabajo final de Especialización GTec, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio Figshare. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.25537705>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Editorial Deusto.
- Robledo Velásquez, J. (2017). *Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Serruya, G. (2025). *Competencias emprendedoras en estudiantes universitarios de las carreras de Informática en Mar del Plata* [Trabajo final de Especialización GTec no publicado]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Toffetti, A. D. (2024). *Un viñedo en la Patagonia austral: Desafiando al clima en Viñas del Nant y Fall* [Trabajo final de Especialización GTec, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio Institucional de la Facultad de Ingeniería (RINFI). <http://rinfi.fi.mdp.edu.ar/handle/123456789/985>