Knowledge transfer and regional development in Pilar: the Pilar Working Group as an experience in collaborative governance

Nancy Carrizo, Dra,
Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Delta, Argentina, carrizon@frd.utn.edu.ar

Abstract*—This study examines the territorial innovation ecosystem of Pilar, Argentina, and assesses the Pilar Working Group as an emerging mechanism of collaborative governance. A qualitative, exploratory single-case study was conducted using a structured corpus of academic and institutional documents published through September, 2026. The protocol defines the inclusion criteria, unit of analysis, coding categories, treatment of contradictory evidence, and evidence matrix. Relational maturity was operationalized across seven dimensions: interaction frequency, continuity, resource commitment, formalization, joint outputs, decision-making authority, and measurable results. Each dimension received a provisional evidence-based score according to explicit thresholds. The findings indicate that knowledge circulation is documented mainly in university-industry relations, which are more developed than tripartite university-industry-government governance. The Working Group has convened actors, established a shared thematic agenda, and organized initial areas of work. However, the available evidence does not yet demonstrate stable rules, sustained resource commitments, joint decision-making authority, completed collaborative outputs, or regional outcomes attributable to the initiative. Its relational maturity is therefore classified as incipient, reflecting a transition from territorial co-location and bilateral coordination toward early-stage collaborative governance rather than a mature knowledge-transfer ecosystem. The study contributes an auditable documentary protocol and a seven-dimension assessment rubric, while identifying the evidence required for subsequent validation through stakeholder interviews, meeting records, formal agreements, project portfolios, and outcome indicators.

Index Terms*—collaborative governance; knowledge transfer; regional innovation ecosystem; relational maturity; Triple Helix*

Transferencia de conocimiento y desarrollo regional en Pilar: la Mesa de Trabajo Pilar como experiencia de gobernanza colaborativa

Nancy Carrizo, Dra,
Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Delta, Argentina, carrizon@frd.utn.edu.ar

Resumen*—Este estudio examina el ecosistema territorial de innovación de Pilar, Argentina, y evalúa al Grupo de Trabajo Pilar como un mecanismo emergente de gobernanza colaborativa. Se realizó un estudio de caso único, cualitativo y exploratorio, utilizando un corpus estructurado de documentos académicos e institucionales publicados hasta septiembre de 2026. El protocolo define los criterios de inclusión, la unidad de análisis, las categorías de codificación, el tratamiento de la evidencia contradictoria y la matriz de evidencia. La madurez relacional se operacionalizó a través de siete dimensiones: frecuencia de interacción, continuidad, compromiso de recursos, formalización, productos conjuntos, autoridad para la toma de decisiones y resultados medibles. Cada dimensión recibió una puntuación provisional basada en la evidencia de acuerdo con umbrales explícitos. Los hallazgos indican que la circulación del conocimiento se documenta principalmente en las relaciones universidad-industria, las cuales están más desarrolladas que la gobernanza tripartita universidad-industria-gobierno. El Grupo de Trabajo ha convocado a los actores, ha establecido una agenda temática compartida y ha organizado las áreas iniciales de trabajo. Sin embargo, la evidencia disponible aún no demuestra reglas estables, compromisos sostenidos de recursos, autoridad conjunta para la toma de decisiones, productos colaborativos completados ni resultados regionales atribuibles a la iniciativa. Por lo tanto, su madurez relacional se clasifica como incipiente, lo que refleja una transición desde la coinserción territorial y la coordinación bilateral hacia una etapa temprana de gobernanza colaborativa, en lugar de un ecosistema maduro de transferencia de conocimiento. El estudio aporta un protocolo documental auditable y una rúbrica de evaluación de siete dimensiones, al tiempo que identifica la evidencia requerida para su posterior validación mediante entrevistas a actores clave, actas de reuniones, acuerdos formales, portafolios de proyectos e indicadores de resultados.

Palabras clave*—gobernanza colaborativa; transferencia de conocimiento; ecosistema regional de innovación; madurez relacional; Triple Hélice.*

I. INTRODUCCIÓN

La innovación territorial depende menos de la mera concentración geográfica de organizaciones que de la calidad, continuidad y capacidad transformadora de sus vínculos. Los enfoques de sistemas de innovación, clusters y Triple Hélice coinciden en que universidades, empresas y organismos públicos necesitan mecanismos de coordinación capaces de convertir capacidades distribuidas en aprendizaje colectivo, proyectos conjuntos y resultados verificables [1]-[5].

Pilar presenta condiciones favorables para estudiar este problema: un parque industrial diversificado, instituciones universitarias con presencia territorial y organismos públicos vinculados al desarrollo productivo. Sin embargo, la coexistencia de estos actores no permite inferir por sí sola transferencia de conocimiento, gobernanza colaborativa ni impacto regional. Estas nociones requieren indicadores observables y evidencia que vincule interacciones, productos y resultados.

En 2026, la Mesa de Trabajo Pilar comenzó a reunir actores académicos, empresariales y gubernamentales alrededor de agendas de transformación digital, energía, sostenibilidad, empleabilidad y desarrollo productivo. Debido a su carácter reciente, el objeto de este artículo no es demostrar impactos consolidados, sino evaluar qué grado de madurez relacional puede sostenerse con la evidencia documental disponible y qué condiciones faltan para avanzar desde la coordinación hacia la coproducción de conocimiento.

El objetivo general es analizar el ecosistema de innovación de Pilar mediante el Triángulo de Sábato y la Triple Hélice, y evaluar de manera auditable la Mesa de Trabajo Pilar como mecanismo emergente de gobernanza colaborativa. Los objetivos específicos son: (a) identificar actores, capacidades y mecanismos de interacción; (b) operacionalizar la madurez relacional; (c) distinguir actividades planificadas, productos completados e impactos observados; y (d) reconocer vacíos de evidencia y una agenda de investigación empírica.

II. MARCO TEÓRICO

A. Del Triángulo de Sábato a la Triple Hélice

El Triángulo de Sábato concibe el desarrollo tecnológico latinoamericano como resultado de relaciones deliberadas entre gobierno, infraestructura científico-tecnológica y estructura productiva [1]. Su principal valor para este caso es político-institucional: permite observar quién orienta, financia y coordina la construcción de capacidades tecnológicas. La Triple Hélice amplía esta lectura al destacar interacciones recursivas, superposición parcial de funciones y creación de organizaciones o espacios híbridos entre universidad, industria y gobierno [4], [5].

En este estudio, ambos enfoques se utilizan de forma complementaria. El Triángulo de Sábato organiza los vértices y las funciones estructurales; la Triple Hélice permite examinar la calidad de los vínculos y la aparición de arenas híbridas. No obstante, ninguno de los modelos autoriza a equiparar proximidad física con colaboración. Se distingue entre: (i) coexistencia, cuando los actores comparten territorio; (ii)

intercambio, cuando circulan información o servicios; (iii) coordinación, cuando acuerdan agendas y tareas; y (iv) coproducción, cuando comparten decisiones, recursos, riesgos y resultados.

B. Gobernanza colaborativa y transferencia de conocimiento

La gobernanza colaborativa supone procesos interorganizacionales sostenidos, reglas de participación, liderazgo facilitador, construcción de confianza y orientación a resultados públicos [6]-[8]. La existencia de reuniones o declaraciones de intención constituye evidencia de interacción, pero no necesariamente de gobernanza madura. Para sostener esta última deben observarse arreglos institucionales, autoridad compartida, recursos comprometidos, productos conjuntos y mecanismos de seguimiento.

La transferencia de conocimiento se define aquí como la movilización verificable de conocimiento científico, técnico u organizacional entre actores, materializada en actividades de formación, asistencia técnica, investigación aplicada, prácticas profesionales, adopción tecnológica, prototipos, procedimientos o soluciones implementadas. El desarrollo regional se trata como un resultado de nivel superior que requiere indicadores de empleo, productividad, innovación, sostenibilidad o capacidades institucionales. Por ello, este trabajo no atribuye impactos regionales a la Mesa y limita sus inferencias a capacidades, vínculos y productos documentados.

C. Madurez relacional

La madurez relacional se entiende como el grado en que una relación interorganizacional pasa de contactos episódicos a una cooperación institucionalizada, dotada de recursos, reglas, autoridad y resultados. A partir de la literatura de gobernanza colaborativa y ecosistemas de innovación [6]-[9], se elaboró la rúbrica presentada en la Tabla III. El esquema reemplaza el semáforo intuitivo de la versión inicial por criterios explícitos y trazables.

III. METODOLOGÍA

A. Diseño y unidad de análisis

Se desarrolló un estudio de caso único, cualitativo, descriptivo y analítico. La unidad de análisis es el sistema de relaciones entre universidad, empresa y Estado en el partido de Pilar, con foco incrustado en la Mesa de Trabajo Pilar. El período de observación documental abarca antecedentes institucionales disponibles y registros publicados hasta el 27 de septiembre de 2026; para la Mesa se consideraron específicamente las actividades informadas durante 2026.

B. Corpus, búsqueda y selección

El corpus se integró con 16 fuentes: nueve trabajos académicos fundacionales, teóricos o metodológicos y siete documentos o páginas institucionales de actores territoriales y de la Mesa. Se incluyeron fuentes que cumplieran al menos uno de los siguientes criterios: describir actores y capacidades del ecosistema; documentar mecanismos de articulación; informar reglas, reuniones, agendas, proyectos o resultados de la Mesa; o aportar categorías analíticas sobre Triple Hélice, gobernanza colaborativa y evaluación de sistemas de innovación. Se excluyeron piezas duplicadas, notas sin identificación institucional y contenidos sin relación directa con la unidad de análisis.

La búsqueda institucional se realizó en los sitios oficiales del Parque Industrial Pilar, Municipalidad de Pilar, UTN Facultad Regional Delta, Universidad Austral y Universidad Nacional de Pilar [10]-[15], combinando los términos “Pilar”, “parque industrial”, “mesa de trabajo”, “vinculación”, “innovación”, “transferencia”, “empresas” y “universidad”. La documentación académica se seleccionó por pertinencia teórica y metodológica, incluida literatura reciente sobre colaboración en ecosistemas de innovación [16]. Para cada fuente se registraron autor o institución, fecha, tipo de documento, actor representado, afirmaciones relevantes y nivel de evidencia.

C. Unidad de codificación y categorías

La unidad de codificación fue cada fragmento textual que describiera una interacción, recurso, acuerdo, producto, resultado o limitación. Se aplicó codificación dirigida mediante ocho categorías: actores y roles; mecanismos de interacción; frecuencia y continuidad; recursos; formalización; productos conjuntos; autoridad de decisión; y resultados medibles. Una novena categoría registró tensiones, vacíos y evidencia contradictoria.

La evidencia se volcó en una matriz fuente-afirmación-categoría. Cuando dos fuentes diferían, se priorizó la fuente primaria más específica y reciente; si la discrepancia no podía resolverse, la afirmación se clasificó como “no corroborada” y no se utilizó para asignar madurez. La ausencia de documentación se trató como falta de evidencia, no como evidencia de ausencia.

D. Rúbrica de evaluación

Cada dimensión se puntuó en una escala de 0 a 3: 0 = sin evidencia; 1 = incipiente o episódica; 2 = intermedia y recurrente, aunque parcialmente formalizada; 3 = consolidada, formalizada y con resultados verificables. El puntaje relacional corresponde a la mediana de las siete dimensiones, evitando que una fortaleza aislada compense carencias críticas. Las etiquetas son: incipiente (0-1.0), en desarrollo (1.1-2.0) y consolidada (2.1-3.0). Debido al carácter documental y exploratorio, las puntuaciones son evaluaciones provisionales, no mediciones de impacto.

E. Triangulación, ética y limitaciones

La triangulación se realizó entre tipos de fuentes institucionales y literatura académica, pero no incluyó entrevistas ni grupos focales. Por lo tanto, no se afirma que las interpretaciones sean compartidas por todos los actores. La siguiente fase prevé entrevistas semiestructuradas con muestreo intencional de universidades, empresas, cámaras y organismos públicos; codificación temática; registro de disensos; y cierre por suficiencia informativa. Esa fase deberá contar con

consentimiento informado, anonimización y resguardo de datos conforme a la normativa institucional aplicable.

Las principales limitaciones son la dependencia de fuentes producidas por las propias instituciones, la reciente creación de la Mesa, la falta de actas completas y datos homogéneos, y la imposibilidad de atribuir resultados regionales. Estas restricciones se incorporan al análisis mediante lenguaje prudente y la separación entre planes, productos e impactos.

IV. RESULTADOS

A. Actores y capacidades del ecosistema

El ecosistema presenta una base productiva relevante articulada alrededor del Parque Industrial Pilar y una oferta académica integrada por la UTN FRD, la Universidad Austral y la Universidad Nacional de Pilar. El Estado aparece en niveles municipal, provincial y nacional, junto con organismos técnicos. Las fuentes institucionales describen capacidades de formación, asistencia, investigación aplicada, promoción productiva y modernización tecnológica. Sin embargo, la cifra de "más de 200 empresas" debe citarse únicamente cuando se disponga de un padrón o fuente institucional fechada; en esta versión se evita utilizarla como indicador de desempeño y se la considera una caracterización contextual pendiente de verificación documental específica. Como se puede observar en la Tabla I:

Tabla I. Actores, capacidades y vacíos de evidencia del ecosistema de Pilar.

Vértice	Actores identificados	Capacidades documentadas	Vacíos principales
Universidad	UTN FRD; Universidad Austral; Universidad Nacional de Pilar	Formación; investigación aplicada; vinculación; prácticas profesionales	Datos comparables de proyectos, recursos y resultados
Empresa	Parque Industrial Pilar; firmas grandes y PyMEs; cámaras	Demanda tecnológica; espacios de práctica; inversión y producción	Padrón actualizado; participación efectiva; productos conjuntos
Estado	Municipalidad; Provincia; Nación; organismos técnicos	Políticas, regulación, promoción, financiamiento y convocatoria	Continuidad, recursos comprometidos y autoridad compartida

B. Mecanismos de transferencia y articulación

El corpus registra prácticas profesionales, capacitación, asistencia técnica, actividades de investigación aplicada y acciones vinculadas con transformación digital e Industria 4.0. Estas evidencias permiten sostener que existe circulación de conocimiento, sobre todo en relaciones bilaterales universidad-empresa. No obstante, la documentación no ofrece una serie sistemática sobre cantidad de proyectos, duración, recursos, empresas participantes, tecnologías adoptadas o resultados. En consecuencia, se reconoce la existencia de mecanismos, pero no se infiere su escala ni su impacto agregado.

C. Descripción de la Mesa de Trabajo Pilar

La Mesa es una iniciativa reciente impulsada por actores universitarios, empresariales y gubernamentales para identificar problemas comunes y construir agendas de acción. La documentación de 2026 informa reuniones y ejes temáticos vinculados con transformación tecnológica, eficiencia energética, sostenibilidad ambiental, empleabilidad, financiamiento productivo y empresas familiares [15].

También menciona comisiones temáticas orientadas a convertir problemas en proyectos.

La evidencia disponible permite clasificar como "realizadas" la convocatoria intersectorial, la identificación de temas y la conformación inicial de ámbitos de trabajo. En cambio, la periodicidad estable, las reglas de membresía, el mecanismo formal de decisión, el presupuesto, la cartera completa de proyectos, los responsables, los plazos, los entregables y los conflictos no resueltos no se encuentran suficientemente documentados en el corpus. Tampoco se identifican impactos territoriales atribuibles, algo esperable por la corta trayectoria de la iniciativa.

D. Evaluación de madurez relacional

Tabla II. Rúbrica de relaciones entre los actores del ecosistema

Relación	Frec.	Cont.	Rec.	Form.	Prod.	Autor.	Result.	Mediana	Nivel
Universidad-empresa	2	2	2	2	2	1	1	2.0	En desarrollo
Estado-universidad	2	1	1	2	1	1	1	1.0	Incipiente
Empresa-Estado	1	1	1	1	1	1	1	1.0	Incipiente
Interacción tripartita/Mesa	2	1	1	1	1	1	0	1.0	Incipiente

Tabla III. Rúbrica de madurez relacional.

Componente	Estado documental al 27 de septiembre de 2026	Interpretación
Convocatoria multiactor	Documentada	Producto organizativo inicial
Agenda temática	Documentada	Resultado de coordinación
Comisiones de trabajo	Informadas; requiere actas y responsables	En implementación
Reglas de membresía y decisión	No corroboradas	Vacío de institucionalización
Recursos y presupuesto	No corroborados	Vacío de capacidad ejecutiva
Proyectos concluidos	No corroborados	No se infiere ausencia, sino falta de evidencia
Impactos regionales	No observables todavía	Requieren línea de base e indicadores

Tabla IV. Evaluación provisional sustentada en el corpus documental.

Dimensión	0	1	2	3
Frecuencia	Sin evidencia	Contacto aislado	Interacción periódica	Calendario estable y cumplido
Continuidad	Sin continuidad	Dependencia personal	Continuidad parcial	Continuidad institucional multianual
Recursos	No identificados	Aportes ad hoc	Recursos parciales	Presupuesto/equipos comprometidos
Formalización	Sin acuerdos	Intención declarada	Convenios o reglas parciales	Marco formal integral
Productos conjuntos	Ninguno documentado	Agenda o diseño	Entregables en curso	Productos concluidos y usados
Autoridad de decisión	No identificada	Consulta	Decisión compartida limitada	Autoridad conjunta formal
Resultados medibles	Sin indicadores	Productos narrados	Indicadores parciales	Resultados verificados

La relación universidad-empresa alcanza un nivel “en desarrollo” por la recurrencia de prácticas, capacitación y vinculación, aunque faltan indicadores de resultados y autoridad conjunta. La Mesa obtiene una evaluación “incipiente”: existe interacción y agenda compartida, pero la evidencia no demuestra todavía continuidad, recursos, formalización, productos concluidos ni autoridad tripartita.

V. DISCUSIÓN

El caso confirma la utilidad del Triángulo de Sábato para mapear capacidades estructurales, pero también muestra su límite cuando la presencia de los tres vértices se interpreta como articulación efectiva. En Pilar, la densidad organizacional es una condición habilitante, no una prueba de innovación sistémica. La contribución de la Triple Hélice consiste en desplazar el foco hacia la calidad de las interacciones; bajo ese criterio, el ecosistema se caracteriza mejor por vínculos bilaterales y una arena tripartita emergente que por una hélice plenamente institucionalizada.

La Mesa puede interpretarse como una organización intermediaria incipiente. Su valor actual reside en reducir costos de encuentro, compartir diagnósticos y construir una agenda. Sin embargo, para evolucionar desde coordinación hacia coproducción necesita reglas claras, liderazgo distribuido, recursos, mecanismos para gestionar asimetrías de poder y un sistema de seguimiento. En particular, la concentración económica del territorio puede otorgar mayor capacidad de agenda a grandes empresas, mientras universidades, PyMEs y organismos públicos pueden disponer de recursos y horizontes temporales diferentes. La gobernanza colaborativa requiere que estas asimetrías sean explícitamente tratadas, no supuestas como resueltas por la mera participación.

El análisis también obliga a separar tres niveles que la literatura y la práctica suelen confundir: ubicación conjunta, coordinación y coproducción. Pilar muestra una fuerte

ubicación conjunta y evidencias de coordinación bilateral. La Mesa añade coordinación multiactoral, pero la coproducción genuina solo podrá sostenerse cuando existan decisiones compartidas, recursos comprometidos, productos utilizados y resultados medibles. Esta distinción modera las afirmaciones de transferencia de conocimiento y desarrollo regional de la versión inicial.

La durabilidad constituye otra cuestión central. Las iniciativas emergentes suelen depender de emprendedores institucionales capaces de convocar y sostener vínculos. Esa agencia es valiosa, pero puede producir fragilidad si no se convierte en procedimientos, responsabilidades y memoria organizacional. Por ello, la institucionalización no debe entenderse exclusivamente como formalización jurídica, sino como capacidad de mantener la cooperación más allá de personas, coyunturas y ciclos políticos.

VI. CONCLUSIONES

Pilar reúne capacidades productivas, académicas y públicas que ofrecen una base favorable para un ecosistema territorial de innovación. La evidencia documental permite identificar mecanismos de formación, asistencia y vinculación, principalmente en la relación universidad-empresa. Sin embargo, no permite sostener todavía una transferencia sistémica de conocimiento ni impactos sobre el desarrollo regional.

La Mesa de Trabajo Pilar constituye un mecanismo emergente de coordinación tripartita. Sus logros documentados se concentran en la convocatoria de actores, la construcción de una agenda y la organización temática. La falta de evidencia sobre reglas, recursos, autoridad conjunta, productos concluidos e indicadores justifica clasificar su madurez como incipiente. Esta conclusión no desvaloriza la iniciativa; delimita con precisión el punto de partida y evita confundir expectativas con resultados.

Metodológicamente, el trabajo aporta un protocolo documental auditable y una rúbrica de siete dimensiones que puede actualizarse a medida que se incorporen actas, convenios, presupuestos, carteras de proyectos e indicadores. La principal prioridad de investigación es triangular estos hallazgos con entrevistas o grupos focales que incluyan universidades, grandes empresas, PyMEs, cámaras, Municipalidad y organismos provinciales o nacionales. Esa fase deberá examinar acuerdos y desacuerdos, criterios de participación, asimetrías de poder y percepciones sobre resultados.

Para la gestión de la Mesa se recomienda: formalizar membresía y mecanismos de decisión; publicar un calendario y actas sintéticas; asignar responsables, recursos y plazos por proyecto; diferenciar actividades, productos, resultados e impactos; y construir una línea de base con indicadores de participación, proyectos, formación, adopción tecnológica, sostenibilidad y empleo. Solo una serie temporal permitirá evaluar si la Mesa evoluciona desde coordinación hacia coproducción y si sus acciones contribuyen efectivamente al desarrollo regional.

AGRADECIMIENTOS

La autora agradece a la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Delta y a las instituciones que aportaron documentación pública para el análisis. La responsabilidad por la interpretación corresponde exclusivamente a la autora.

REFERENCIAS

[1] J. A. Sábato and N. Botana, “La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina,” Revista de la Integración, no. 3, pp. 15-36, 1968.

[2] C. Freeman, Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London, U.K.: Pinter, 1987.

[3] B.-A. Lundvall, Ed., National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London, U.K.: Pinter, 1992.

[4] H. Etzkowitz and L. Leydesdorff, “The dynamics of innovation: From National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university-industry-government relations,” Research Policy, vol. 29, no. 2, pp. 109-123, 2000, doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.

[5] H. Etzkowitz, The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York, NY, USA: Routledge, 2008.

[6] C. Ansell and A. Gash, “Collaborative governance in theory and practice,” Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 18, no. 4, pp. 543-571, 2008, doi: 10.1093/jopart/mum032.

[7] K. Emerson, T. Nabatchi, and S. Balogh, “An integrative framework for collaborative governance,” Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 22, no. 1, pp. 1-29, 2012, doi: 10.1093/jopart/mur011.

[8] C. Bianchi, G. Nasi, and W. C. Rivenbark, “Implementing collaborative governance: Models, experiences, and challenges,” Public Management Review, vol. 23, no. 11, pp. 1581-1589, 2021, doi: 10.1080/14719037.2021.1878777.

[9] E. Avoyan, “Collaborative governance for innovative environmental solutions: Qualitative comparative analysis of cases from around the world,” Environmental Management, vol. 71, pp. 670-684, 2023, doi: 10.1007/s00267-022-01642-7.

[10] Parque Industrial Pilar, “Sitio institucional,” Pilar, Argentina. [Online]. Available: https://www.pip.com.ar. [Accessed: Sep. 27, 2026].

[11] Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Delta, “Sitio institucional,” Campana, Argentina. [Online]. Available: https://www.frd.utn.edu.ar. [Accessed: Sep. 27, 2026].

[12] Universidad Austral, “Sitio institucional,” Argentina. [Online]. Available: https://www.austral.edu.ar. [Accessed: Sep. 27, 2026].

[13] Universidad Nacional de Pilar, “Sitio institucional,” Pilar, Argentina. [Online]. Available: https://www.unp.edu.ar. [Accessed: Sep. 27, 2026].

[14] Municipalidad de Pilar, “Sitio oficial y noticias sobre el Parque Industrial Pilar,” Pilar, Argentina. [Online]. Available: https://pilar.gov.ar. [Accessed: Sep. 27, 2026].

[15] Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Delta, “La Mesa de Trabajo Pilar fortalece la vinculación entre organizaciones, universidades y municipio,” Mar. 2026. [Online]. Available: https://www.frd.utn.edu.ar/noticias/la-mesa-de-trabajo-pilar-fortalece- la-vinculacion-entre-organizaciones-universidades-y-municipio/. [Accessed: Sep. 27, 2026].

[16] Y. Cai, M. Amaral, and J. Piqué, “Building tomorrow’s innovation ecosystems through Triple Helix collaboration,” Triple Helix, vol. 12, no. 2, pp. 121-126, Mar. 2026. [Online]. Available: https://brill.com/view/journals/thj/12/2/article-p121_1.xml. [Accessed: Sep. 27, 2026].