

Barreras que enfrentan las Universidades para la transferencia de la investigación a las políticas públicas

Evelyn Palacios¹

Universidad de Aconcagua

Ensayo

Material original autorizado para su primera publicación en el Journal de Ciencias Sociales, Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo.

Recepción: 8-8-2023

Aceptación: 17-10-2023



Resumen: En la historia, la universidad y las políticas públicas han tenido interacción desde tiempos remotos. No es difícil evidenciar que aún antes de ser conocidas como tales, las instituciones de educación universitaria reunían a personas de alta influencia social, quienes muchas veces tenían en sus manos la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las personas, La universidad y la sociedad han tenido conexión desde siempre, y su influencia recíproca con el entorno es innegable. Sin embargo, se levantan impedimentos para el aporte formalizado de la educación superior como espacio de generación de conocimiento científico hacia la sociedad. El presente trabajo presenta una reflexión acerca de las barreras más frecuentes que enfrentan las universidades para la transferencia de la investigación que generan hacia las políticas públicas. Entre aquellas barreras mas frecuentes se detallan y describen: el financiamiento de la investigación, la politización de las universidades, las instancias de comunicación con los tomadores de decisiones, la vinculación de la universidad con el medio, la temporalidad de la investigación, las competencias de los nuevos lideres investigadores, la burocratización universitaria, la contribución social como elemento misional y estratégico en la universidad, pocos espacios de trabajo interdisciplinarios. Cada una de estas barreras implican nuevos desafíos para la organización. Se propone, para superarlos, fomentar un trabajo mancomunado entre los diversos actores en pos de que las universidades puedan empoderarse con su misión de servicio y así verse involucradas en iniciativas colaborativas con el sector público y la sociedad civil.

¹ Lic. en Educación, Prof. de Castellano y Comunicación, Mag. en Educación, con mención en Evaluación Educativa de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Doctoranda en Educación Superior de Universidad de Palermo, Buenos Aires. Experiencia en gestión en área académica, cargos directivos y docencia por más de 10 años en educación superior, experiencia en innovación, proyectos y gestión académica universitaria. Actualmente Directora de Investigación y Postgrado en Universidad de Aconcagua. Correo electrónico: evelyn.muriel@gmail.com

Palabras clave: transferencia; investigación; políticas públicas; educación superior.

Barriers faced by Universities for the transfer of research to public policies

Abstract: In history, the university and public policies have interacted since ancient times. It is not difficult to show that even before being known as such, university education institutions brought together people of high social influence, who often had in their hands the possibility of improving people's quality of life. The university and society have always had a connection, and their reciprocal influence with the environment is undeniable. However, impediments are raised for the formalized contribution of higher education as a space for the generation of scientific knowledge towards society. This paper presents a reflection on the most frequent barriers faced by universities for the transfer of the research they generate towards public policies. Among the most frequent barriers, the following are detailed and described: research financing, the politicization of universities, the instances of communication with decision makers, the link between the university and the environment, the temporality of the research, the competences of the new research leaders, the university bureaucratization, the social contribution as a missionary and strategic element in the university, few interdisciplinary work spaces. Each of these barriers implies new challenges for the organization. In order to overcome them, it is proposed to promote joint work among the various actors so that universities can empower themselves with their service mission and thus become involved in collaborative initiatives with the public sector and civil society.

Keywords: transfer; research; public policies; higher education.

1. Introducción

En la historia, la Universidad y las políticas públicas han tenido interacción desde tiempos remotos. No es difícil evidenciar que aún antes de ser conocidas como tales, las instituciones de educación universitaria reunían a personas de alta influencia social, quienes muchas veces tenían en sus manos la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las personas, resolver problemas cotidianos de los ciudadanos, formar a nuevos aprendices en los ámbitos de desarrollo social y económico y reflexionar sobre grandes temáticas de interés público y humano.

Es así como personajes influyentes de las políticas públicas en la historia han tenido, ya sea de un modo u otro, vinculación con la universidad. En algunos de estos casos estos personajes han sido académicos docentes, fueron dirigentes estudiantiles, o formaron parte de organizaciones sociales y grupos de investigación. Por otro lado, la especialización de las

universidades en sus disciplinas y campos de saber, la han llevado históricamente a aportar investigaciones con influencia en las políticas públicas de salud, educación, industria, etc.

Además, y en relación con lo anteriormente mencionado, la investigación es un elemento que ha ido en avance en las universidades, la creciente demanda de conocimiento de la sociedad condujo a las universidades a especializarse e incorporar la investigación como un foco específico de trabajo.

Esto, por tanto, ha llevado al desarrollo de laboratorios especializados, postgrados, núcleos de investigación, fondos concursables, entre otros mecanismos, a fin de potenciar el desarrollo de esta área. En la actualidad, la producción investigativa de las universidades ha adquirido un valor tal que es considerada por los rankings como uno de los factores de verificación para la calidad de las instituciones, obteniendo cada vez mayor relevancia para el prestigio de las casas de estudio.

Los aportes investigativos que la Universidad realiza, como centro del saber y de aprendizaje, deben considerar las situaciones contextuales de la sociedad, los factores que se implican en la calidad de vida y en la entrega de información fidedigna para la toma de decisiones de los *stakeholders*.

Sin embargo, la realidad muestra que el dialogo comunicativo necesario entre la institución universitaria y los tomadores de decisiones en el ámbito público o social para la transmisión de los resultados investigativos, no se ha dado con la fluidez esperada; lo que ha provocado que la universidad enfrente problemas para establecerse como agente de consulta activo en el ámbito de las políticas públicas. Y Esto a pesar de que, traspasando su función como espacios de formación, las universidades son actualmente un espacio que ha ampliado su rol hasta llegar a establecerse como un lugar de “vida universitaria” generando comunidades estudiantiles, junto con actividades de vinculación y esparcimiento, donde las personas asisten a vivir su cotidianidad (Tonon, 2010).

Aun así, los procesos de colaboración y comunicación han tenido dificultades relacionadas con aspectos económicos, políticos, burocráticos, etc. razón por la cual las universidades pasaron a un segundo plano de colaboración en la transferencia del conocimiento que pudieran resultar útiles para la calidad de vida de las personas.

En este trabajo se profundiza en algunas de las barreras con las que se encuentra -o genera- la Universidad en el afán por transferir los resultados de la investigación a las políticas públicas. Se argumenta sobre los motivos que constriñen la fluidez del proceso de transferencia de conocimiento. Todo esto considerando el histórico rol social de las instituciones educativas de educación superior y su innegable capacidad para aportar conocimiento al mejoramiento de la calidad de vida de las sociedades.

No es la finalidad de este escrito presentar soluciones, sino más bien discutir las razones por las cuales se considera que las universidades aún tienen un rol muy accidental en la contribución que podrían generar. Se espera, se consecuencia, poder generar una reflexión acerca de cómo los diferentes ámbitos que involucran a la gestión y al gobierno universitario podrían poner atención para resolver la desconexión entre el mundo académico y el mundo de la formulación de políticas.

Cada una de estas barreras implica nuevos desafíos y en ellos se deberá fomentar un trabajo mancomunado para lograr traspasar esas problemáticas, con todos los actores implicados (Naranjo-Africano et al., 2023). La reflexión propuesta espera ser un impulso para quienes, dentro de las universidades, puedan re-encantarse con la misión de servicio de las universidades y estar cada vez más involucrados en iniciativas de colaboración con el sector público y la sociedad civil para abordar los desafíos sociales y económicos más urgentes de este siglo.

2. Cuerpo argumentativo

2.1. El Financiamiento de la investigación

Uno de los grandes y principales problemas en la universidad ha tenido que ver con el tema del financiamiento, es decir, los recursos económicos, profesionales, materiales, etc, que se distribuyen a las universidades -y dentro de éstas hacia los procesos investigativos- que podrían ser un aporte a las políticas públicas de los países. Bourdieu (2000) menciona que el financiamiento es clave para entender los usos sociales de la ciencia, ya que el dinero es un factor importante en la producción y legitimación del conocimiento científico.

Actualmente, las grandes universidades que se mantienen en el *top-ten* de los rankings nacionales, destinan en sus planes estratégicos una considerable cantidad de recursos económicos a los proyectos de investigación de sus líneas de interés. Pero muchas otras universidades, al no tener los recursos necesarios para investigar, contratan investigadores que se han obtenido recursos de investigación en concursos nacionales (y que vienen con ese financiamiento), invitándolos a instalarse en la nueva institución a cambio de una serie de regalías, supliendo, de este modo, el desarrollo investigativo. Así entonces, y siguiendo a Bourdieu (2000), el financiamiento de la investigación en la ciencia está progresivamente centrado en un número reducido de instituciones y disciplinas, lo que puede llevar a la marginación de otras áreas de investigación y a la creación de desigualdades por jerarquía en el sistema científico.

La inversión en materiales, recursos, laboratorios y docencia que logra, de manera más exclusiva, motorizar proyectos de investigación, parece solo reservada para universidades de élite, o bien instituciones tradicionales, que se mantienen en los más altos

puestos de los rankings. O bien organizaciones privadas que disponen de mayor base económica debido a, por un lado, los altos aranceles que fija y, por otro, gracias al apoyo de importantes grupos económicos. En estos casos, las universidades encuentran en la investigación un “sello de salida” que las diferencia del resto. En cualquier caso, estos casos singulares son claramente marginales respecto del total.

El problema del desarrollo investigativo a causa de una inversión marginal, genera que muchas de las investigaciones que podrían tener impacto social muchas veces no se lleven a cabo del modo necesario por los recursos que demandan y, a consecuencia de esto, la información que se logra obtener muchas veces resulta insuficiente para la toma de decisiones a nivel país. La investigación, por tanto, necesita de los recursos suficientes para garantizar el despliegue de procesos de calidad que, a mediano y largo plazo, permitan, no solo aumentar las transferencias en publicaciones, sino también servir de insumo para la toma de decisiones políticas.

2.2. La politización de las universidades

La politización de las universidades no es nueva, es una realidad histórica que ya se vislumbraba en los discursos de intelectuales como José Ingenieros u Ortega y Gasset. Si bien, se podría argumentar que la influencia política puede tener efectos positivos para la universidad, como la participación de los estudiantes en la vida política, la movilización de estudiantes, la disposición del espacio político al diálogo o al debate; también tiene aspectos negativos, sobre los cuales se busca profundizar.

Situaciones como la supresión de la libertad académica, la reorientación de fondos a investigaciones de interés político y la falta de objetividad en los procesos de investigación y enseñanza pueden ser algunos de los aspectos negativos. Estos aspectos, pueden afectar el rol de la Universidad en las políticas públicas, pues al perder la rigurosidad investigativa por medio de influencias, pueden verse afectados los resultados y, por lo tanto, la información para la toma de decisiones. Si alguna decisión académica se compromete políticamente, o con los grupos de poder, corre riesgos en relación con la integridad de la misma.

Bourdieu (2000) visualiza los peligros de que, si bien la Universidad puede estar en un lugar privilegiado para producir un conocimiento científico y sin intereses, muchas veces también se encuentra presionada por grupos de poder para producir conocimiento que justifique esa posición de dominación, como una agencia de servicios que produce conocimiento en función de aquellos grupos de poder.

Por otro lado, los gobiernos parecen simpatizar con ciertas universidades más acordes a sus propios intereses políticos, y es por esto que hay dificultad en encontrar un espacio de asesoría estable a los tomadores de decisiones. Así, sujetas a presiones políticas

es aún más complejo afianzar la credibilidad institucional y el establecimiento de una práctica constante de vinculación con el entorno de manera crítica e imparcial.

Frente a este desafío, está el de garantizar una universidad con cultura crítica, pero con independencia tal que le permita fomentar espacios de diálogo colaborativo y transparente en las soluciones. Las influencias políticas con las que se identifica una institución no debiesen ser obstáculos para llevar a cabo una entrega de información científica y libre de la ideologización política.

Muchos grupos políticos que ostentan el poder se asesoran en la toma de decisiones en base a la información recogida de ciertas casas de estudio con las que simpatizan políticamente con su discurso y, al mismo tiempo, relegan otras instituciones a un segundo plano. Sen (2011) es partidario de una atmosfera intelectual libre, lo que implica fomentar un encuentro crítico de razones y discusiones interactivas que promuevan la mejora de las sociedades. En este planteo la universidad se vuelve un espacio democrático clave en tanto símbolo de justicia social, igualdad y reconocimiento social (Tonon y Molgaray, 2020) y ese debe ser su aporte político, para salir de la problemática ideológica.

Reflexionar sobre estos aspectos dentro de las instituciones, y en relación a sus entornos, permite visualizar cómo se distribuye el poder y cuáles son los factores que condicionan a actores y lideres (Tonon, 2007).

2.3. Las instancias de comunicación con los tomadores de decisiones

La universidad es un núcleo aglutinador, propicio para para que los actores sociales se reúnan entorno a ella para generar instancias de colaboración. Por una parte con los stakeholders, quienes son agentes clave en las propuestas de cambio. En muchas oportunidades, sin embargo, no se generan intercambios que permitan a las universidades aportar directamente a políticas públicas por medio del conocimiento que sus investigaciones pueden generar, pues esa información tan importante no suele llegar a quienes lideran las áreas de gobierno o toman las decisiones públicas.

Si la búsqueda del bien social implica, como menciona Sen (2000), el ejercicio de la libertad, la cual implicará siempre aspectos culturales relativos a los valores, estos valores también son recíprocamente influenciados por espacios de colaboración, conversaciones, debates y discusiones e interacciones sociales. En este tipo de interacciones la Universidad – en tanto espacio de intercambio social- tiene también un rol de relevancia. En ella no sólo se generarán debates sobre la academia y la investigación, sino en general, como arena donde transcurre la vida universitaria, se conversa en ella sobre diversas temáticas nacionales y locales de contingencia (Tonon y Morgaray, 2020).

Actualmente, las instancias de comunicación son acotadas, breves y poco constantes en los procesos de asesoramiento. Habrá que trabajar en erigir nuevamente a la Universidad como un ente de consulta permanente justamente por tener la capacidad de generar un conocimiento científico, veraz y pertinente.

2.4. La vinculación de la universidad con el medio

Por otra parte, no se deben olvidar las complejidades que tiene la vinculación de la universidad con los entornos sociales con la realidad “pura”, que muchas veces es dejada de lado por los procesos académicos y burocráticos de la elite investigativa de las universidades. El contacto de la universidad con la realidad social por medio de las tareas de investigación, debe generarse comenzando con la formulación de preguntas de indagación que permitan recolectar la información empírica necesaria para promover las mejoras que requieran las sociedades. Esta decisión permite visualizar a la universidad como un espacio social abierto y, por ende, como un entorno en donde se reconoce a los individuos como agentes activos del desarrollo (Tonon 2010).

Se refuerza, entonces, la importancia de vincular a la Universidad con los entornos donde en constante cambio se desarrollan, modifican, flexibilizan y cambian las necesidades y las influencias de las comunidades. Para este modelo los individuos y grupos sociales son vistos como agentes miembros de “lo público” y, por lo tanto, con participación activa en las actividades económicas y sociales (Sen, 2000). La universidad, en consecuencia, debe generar el vínculo entre estos agentes y quienes toman las decisiones, potenciando su vinculación generando iniciativas de investigación que permitan aclarar/reconocer cuáles son esas necesidades, cambios y fluctuaciones de los sujetos y de sus comunidades.

Por otra parte, el problema de la vinculación con los entornos reales puede verse agudizada en instituciones privadas, donde familias de elite o importantes agentes económicos cursan sus estudios. La situación que existe entre las brechas sociales en los países latinoamericanos demuestra la poca vinculación y conocimiento de las altas esferas de poder con los problemas que aquejan a los ciudadanos de menores recursos, por una parte, y entre los investigadores y los tomadores de decisiones, por la otra. El mundo privado tiene una mayor influencia en la generación de políticas públicas, y si este no está vinculado o desconoce las reales dificultades que enfrentan los ciudadanos, es muy difícil que pueda orientar su influencia hacia las grandes universidades privadas. La vinculación con el medio debería permitir visibilizar las problemáticas locales y proponer la integración de lo nacional, donde la diversidad y otredad es un elemento clave de la identidad social (Tonon y Morgaray, 2020)

2.5. La temporalidad de la investigación

Un cuarto problema está relacionado con la temporalidad, y es que muchas veces los procesos investigativos en relación a sus tiempos y la larga data de información no están respondiendo a las necesidades inmediatas de la sociedad, por esta razón, se produce un desfase entre lo que la universidad está generando y las políticas públicas que se necesitan. Las dificultades de tener oportunidades de diálogo permanente impiden, en muchas ocasiones, mantener una mejor comunicación de los avances investigativos.

Por otro lado, la complejidad de la producción de investigaciones académicas muchas veces necesita más tiempo de desarrollo si se la compara con el proceso de toma de decisiones políticas, en el cual suele primar la urgencia. Lo importante sería que, una vez que se dispongan de los resultados, estos fuesen de algún modo considerados en la etapa de formulación o monitoreo de las políticas, a los fines de entablar una interacción que permita ajustar –constantemente– las decisiones de los equipos técnicos en pos de optimizar los efectos esperados tras la formulación de la política (Tonon, 2010).

Con lo dicho, queda de manifiesto que suelen existir problemas tanto en la constitución de espacios de encuentro como en la comunicación entre actores, donde muchas veces el tiempo se convierte en una barrera que la comunicación asertiva debe sortear para volverse realmente efectiva. Las complejidades de compartir con las autoridades políticas un estudio de larga data, o con mucha información, es una habilidad que la universidad, y sus actores, debieran tener en cuenta para desarrollar en sus investigadores la capacidad de adecuarse a esta audiencia específica.

2.6. Las competencias de los nuevos líderes investigadores

Un aspecto que ya anteriormente fue mencionado, pero que en su complejidad merece un punto de desarrollo, pues se erige como otro desafío al que también se enfrentan las universidades, es la calidad de los profesionales que en ellas forman: cuáles son las habilidades y los tipos de liderazgos que adquieren, cómo pasan a convertirse en una voz confiable (o autorizada) frente a los tomadores de decisiones. En este punto vale considerar el desarrollo de competencias transversales necesarias para la generación de espacios como el trabajo en equipos, las habilidades de resolución de problemas, habilidades investigativas, etc. Sin la asimilación de estas competencias, resulta prácticamente imposible la vinculación con los tomadores de decisiones.

La formación de investigadores, cualquiera sean sus disciplinas, debe considerar un elemento común, relacionado con la potenciación de habilidades. Por medio del proceso educativo, incluso en el nivel de posgrado, es posible ejercitar muchas otras capacidades humanas (Tonon y Molgaray, 2020) como, por ejemplo: la conexión con el mundo real, su lectura y, en definitiva, la posibilidad de generar conocimiento sobre sus fenómenos como un aporte para todos aquellos y todas aquellas que son parte de la sociedad.

2.7. La burocratización universitaria

Un aspecto que vale la pena mencionar es que la propia universidad, en su estructura histórica, cuenta con una densa estructura burocracias que, si bien comparte ciertas características con el andamiaje estatal, en reiteradas ocasiones se difícilmente puede responder con la rapidez que requiere la urgencia de los gobiernos al momento de tomar decisiones. En este sentido, no se puede desconocer la falta de autonomía de la que muchas veces adolecen los grupos investigativos, incluso sujetos a presiones o redes de influencia por causas políticas. Muchos de los procesos de acreditación, además, han venido quitando energía a las instituciones, por los intrincados trámites que demanda la tarea, razón por la cual las universidades están en constante preparación para estas instancias evaluativas, “descuidando” o relegando algunas de otras misiones, como por ejemplo el aporte valioso al desarrollo de políticas públicas.

2.8. Contribución social como elemento misional y estratégico en la Universidad

Frente a este punto, es de relevancia la cuestión de la identidad universitaria, y como ella, incluso desde su misión y visión, se ve promovida como un espacio de aporte a la sociedad. Más allá de la formación de profesionales de éxito, con cada estudiante egresado, con cada proyecto de investigación, con cada fondo adjudicado, el foco institucional debiese estar mucho mas centrado en el aporte social de la universidad a la generación de políticas públicas.

Un ejemplo de esto es que, actualmente, el éxito investigativo no es tan evidenciado en la transferencia de los resultados de investigación a políticas públicas, sino mas bien por la cantidad de publicaciones alcanzadas. Estas publicaciones, si no se traducen en mejoras en los argumentos anteriores, corren el riesgo de quedar relegadas solo al mundo académico, sin impacto en el espacio social. Tonon (2010) menciona la importancia de que la universidad pueda adquirir un rol activo respecto a su entorno, a los fines de generar conocimiento que resulte útil para las comunidades y para su mejor calidad de vida.

Muchas veces la educación universitaria se ha concentrado en los procesos de acreditación, en los niveles de productividad, en los éxitos académicos, etc. pasándose por alto su misión cultural y social. Y esto quizás se deba a un tipo de educación descentrada de la persona como agente, no participativa y sin incentivos para la emancipación. La emancipación, a juicio de este trabajo, se relaciona con la idea a la que aludía Sen (2000), quien consideraba que la falta de recursos, de participación, de elección se vuelven obstáculos para el ejercicio de la libertad.

2.9. Espacios de trabajo interdisciplinarios



La falta de espacios de trabajo interdisciplinario entre agentes internos y externos de las universidades, o incluso dentro de las mismas instituciones, es también una dificultad que las organizaciones de educación superior deberán superar, pues resulta necesario comprender del aporte que supone el diálogo sostenido entre disciplinas para poder entregar una mirada mas global de los aspectos de interés que son –además- de relevancia social. Aquí, entonces, la vinculación de la universidad con el medio toma una preponderancia mayor pues no puede ella estar desvinculada de la realidad social o local que la rodea. Si la universidad, siguiendo a Bourdieu (2000), es capaz de abordar interdisciplinariamente los problemas, este tipo de trabajo conjunto puede ser una herramienta poderosa para la ciencia. Y en base a estos avances de conocimiento se podrían generar vínculos fructíferos con la sociedad, al mismo tiempo en que participa del proceso de generación las políticas publicas orientadas al bienestar.

Esto entregaría una respuesta a la necesidad de innovación y apertura mental necesaria en la educación superior (Huang & Brown, 2019), donde cada parte busca maximizar las recompensas y minimizar los costos en la investigación, satisfaciendo un interés propio del sujeto en pos del bien común.

3. Conclusiones

En este trabajo se buscaba exponer las barreras que obstaculizan el protagonismo de la universidad en la transferencia de investigaciones hacia las políticas públicas.

Algunas de las razones detectadas fueron expuestas en este trabajo, tales como: las problemáticas en el bajo financiamiento de la investigación, la politización del espacio universitario, las mínimas instancias de comunicación con los tomadores de decisiones, las complejas formas de enfrentar la vinculación con el medio, la temporalidad en los procesos de investigación, las competencias necesarias en los nuevos investigadores y la función social de las universidades.

La función de la universidad como un actor social clave del pensamiento se ve oscurecida por algunos aspectos que invitan a la reflexión. La argumentación desplegada sostiene que la universidad aún tiene muchas barreras que atravesar para llegar a ser un actor fuerte dentro del ciclo de las políticas públicas. Aún debe revisar sus potencialidades para generar conocimiento que favorezca mejores políticas públicas.

Algunas de las barreras que aquí se presentaron pueden llegar a analizarse como problemas transversales a países en diferentes niveles de desarrollo: a falta de financiación para la investigación, la ampliación de la experiencia educativa, el acceso a la industria y el mantenimiento de grupos de investigación son algunos de los elementos que han sido identificados en investigaciones comparativas entre países como Brasil e Irlanda (Da Silva

y Sartori, 2022). Si bien el nivel de impacto y otros factores pueden variar, parece claro que estos elementos deben ser focos de abordaje urgente para generar una mejor comunicación de la Universidad con las políticas públicas.

En la actualidad, la universidad debe mantener su protagonismo en el desarrollo y la implementación de políticas públicas en todo el mundo. Las universidades deben apuntar a convertirse en centros de investigación y formación de profesionales altamente capacitados, para que muchos de sus graduados se convierten en líderes políticos y profesionales que contribuyan activamente en la creación y desarrollo de políticas públicas; al mismo tiempo que generan conocimiento de calidad como insumo para la mejor toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

- Bourdieu, P. (2000) *Los usos sociales de la ciencia*. Ediciones Nueva Visión.
- Da Silva, J. A. y Sartori, R. (2022). Motivations and barriers of university-industry cooperation: a comparison between Brazil and Ireland. *Journal of technology management & innovation*, 17(2), 49-58. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000200049>
- Huang, J. S. y Brown, A. (2019). Enabling Collaborative Work in Higher Education: An Exploration of Enhancing Research Collaborations Within an Institution. *Journal of research administration*, 50(3), 63-89. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1237830.pdf>
- Naranjo-Africano, G., Vega-Jurado, J. y Manjarres-Henríquez, L. (2023). Barriers to Third Mission: organizational and individual antecedents. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00300-4>
- Sen, A. (2000) *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.
- Tonon, G. (2007). La propuesta teórica de la calidad de vida como escenario facilitador de construcción de redes de investigación. *Hologramática*, 7(1), 15-21. <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=693>
- Tonon, G. (2010). *Pensar indicadores para la construcción de las políticas: el rol de la universidad*. UNCU editora.
- Tonon, G. y Molgaray, D. (2020). La educación para el desarrollo en el nivel de posgrado: la propuesta pedagógica de la Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo, Argentina. *Revista de Fomento Social*, (297), 199-216. <https://doi.org/10.32418/rfs.2020.297.4016>