

Incubadoras sociales: ¿un dispositivo económico emancipador?

María Isabel Ackerley

Resumen

Ante los acelerados cambios en la economía a nivel global y local, resulta necesario estudiar el dispositivo Incubadora como potencia transformadora hacia el desarrollo humano sustentable. Así, realizamos un recorrido desde su origen en Silicon Valley, América Latina, principalmente Brasil, España, finalizando en Argentina. Esperando que este estudio enriquezca la idea de profundizar su investigación e implementación como mecanismo para erradicar el flagelo económico que asola multitudes.

Abstract

To the accelerated changes in the global and local economy, it is necessary to study the Incubator device as a transforming power towards sustainable human development. Thus, we made a journey from its origin in Silicon Valley, Latin America, mainly Brazil, Spain, ending in Argentina. We hope that this study will enrich the idea of deepening its investigation and implementation as a mechanism to eradicate the economic scourge that pressures multitude.

Incubadoras sociales: ¿un dispositivo económico emancipador?

María Isabel Ackerley. Argetina.

Introducción

Este artículo sobre Incubadoras pretende surcar un camino alternativo a la organización de la economía y en ella del trabajo, (des-) organización que ha reproducido el desempleo y la exclusión en el marco de un sistema de organización social que demuestra no haber consolidado una dirección fructífera. Menos aún porque la economía es una ciencia social, que aunque se sirve de las matemáticas, está atravesada por variables humanas difíciles de determinar. Por otro lado, la política como ciencia social, atraviesa directamente a la economía y a los ciudadanos, en una relación de inestabilidad referente a valores cívicos distorsionados o ausentes. En el mismo sentido también son dramáticas las consecuencias ambientales, determinantes para marcar la necesidad de un cambio de rumbo e intensificar el análisis de posibles caminos hacia resultados favorables.

El origen etimológico de la palabra economía se encuentra en la palabra griega “oikonomos”, que significa administración del hogar: “oikos” significa hogar y “nemein”, administración. Etimológicamente hablando, economía viene del latín “oeconomus”, y este del griego “oikonomos”, de “oikos”: casa y “nemein”: administrador. Por lo que los administradores son responsables de que la economía sea sana y lleve un estricto régimen presupuestal. Históricamente en la Grecia antigua, estuvo relacionada al rol femenino que organiza el hogar y su administración. Es esta estructura social, considerando la íntima relación entre lo local y lo global, la que se corrompe permanentemente a nivel mundial al estar unida en red, siendo un fenómeno financiero, de producción y de distribución. El

trasfondo de los conjuros sociales son las reiteradas crisis y mutaciones del capitalismo, el sistema económico que contiene y vigoriza la crisis política de la democracia como sistema representativo, develando y visibilizando la crisis ideológica, es decir, de la superestructura ideológica, jurídica y cultural.

“¿Cuáles son las formas de organización económica conforme los requerimientos de la multitud? ¿Qué rol ocupan los ciudadanos? ¿Cómo integrar a los ciudadanos a la participación democrática? ¿Es posible esta integración? ¿Es posible acabar con las históricas desigualdades económicas? ¿Es posible un mundo en común?”¹

Así, en esta ocasión, mostramos el recorrido de este dispositivo de múltiples cabezas llamado “Incubadoras” que nace como emblema de desarrollo sustentable a largo plazo. Dentro de los diversos modelos, elegimos aquellos que se inclinan hacia la constitución de cooperativas como forma de organización económica y social, conteniendo en su génesis al ser humano como centro de su propio desarrollo.

Origen y Concepto

38

Marzo
Abril
2019

Esta denominación, “Incubadora” que alude a proteger un huevo para que nazca la cría y vuele, ganó visibilidad pública en la década de 1980, si bien el concepto se incubó en 1950, en Silicon Valley, Estados Unidos, cuando la Universidad de Stanford creó el primer parque tecnológico para transferir la tecnología desarrollada en la Universidad a las empresas. El éxito de esta experiencia, con la creación de nuevas compañías tecnológicas², propició la expansión de la idea al resto de Estados

¹ Ackerley, M Isabel. Ciberactivismo y multitud. Nuevos paradigmas democráticos entre las calles y las redes. (2015).

² Silicon Valley es un sitio donde han proliferado las empresas sobre todo de tecnología de manera sorprendente: la siguiente lista son algunas de las que figuran en Forbes 500: Adobe Systems, Agilent, Altera, AMD, Apple Inc. Applied Materials, BEA Systems, Cadence Design Systems, Cisco, Systems, Ebay, Electronic Arts, Google, Hewlett-Packard, Intel, Intuit, Juniper Networks, Nokia, Maxtor, Microchip Technology Inc., National Semiconductor, Network Appliance, Nimsoft, Oracle Corporation, Siebel, Sun Microsystems, Symantec, Synopsys, Veritas Software, Yahoo!, Informatica Corporation, Tesla Motors.

Otras compañías famosas con sede también en el Silicon Valley: Adaptec, Alphabet Inc., Atmel, Cypress, Semiconductor, Facebook, Flextronics, Handspring, Intermedia.NET, Kaboodle, McAfee,

Unidos y Europa. El Valle, se transformó en una sucesión de empresas tecnológicas, rodeada de analistas económicos, cazadores de inversores y expertos en mercados de valores. El resultado es una población, en el Valle y alrededores, de individuos con más de un millón de dólares en activo. Además de los grandes nombres de la industria, hay miles de desconocidos: jefes de operaciones, altos ejecutivos, ingenieros, o gestores de fondos de inversión que constituyen el centro del engranaje del Silicon way of life. Son los llamados Chicos del Silicio, como los acaba de bautizar en su último libro el periodista de Newsweek David A. Kaplan. Según Kaplan, “la realidad es tan irreal en el Valle que el único lugar comparable en el mundo es la capital de la industria cinematográfica³.

En la actualidad, existen incubadoras de empresas en prácticamente todo el mundo, aunque Estados Unidos sigue en primer lugar con más de 1.000 incubadoras y un ritmo de creación que llegó hasta una nueva incubadora por semana a finales del siglo XX.

Es importante hacer hincapié en que este artículo no es un material acabado; es un camino de investigación en construcción ya que no sabemos y sería quizá imposible conocer la extensión y la diversidad de modelos que recorren el mundo.

Al intentar descifrar este concepto, que tiene muchas y distintas aristas, necesitamos entender los orígenes de las primeras incubadoras que fueron incubadoras de empresas. En este sentido, es oportuno remitirnos a su origen más allá del concepto académico, sino a su objetivo, su composición, valores y misión que nos conducen al concepto de **cooperativa**⁴: trabajar en conjunto, en igualdad de condiciones y de participación, en comunicación horizontal, en asociación y en autogestión. Es decir que las incubadoras abarcan e inducen al sentido cooperativo

NVIDIA, Infolink, Palm, Inc., PayPal, Rambus, Silicon Graphics, Tivo, Twitter, Verisign. Además cuenta con las siguientes Universidades: Universidad de Berkeley, no está realmente ubicada en el "Silicon Valley", sino del lado opuesto de la Bahía de San Francisco, pero es muy renombrada por los recursos dedicados a la investigación, y sus graduados. Universidad Estatal de San José, Universidad de Santa Clara, Universidad de Stanford, San José City College- Universidad Comunitaria.

³ <https://www.elmundo.es/navegante/99/junio/28/ricos.html>

⁴ Vale recordar los trabajos anteriores sobre las Fábricas Recuperadas (2002, 2006, 2007, 2008) y sus distintos enfoques, publicados en revistas, en las redes, y en el libro (2015) “Ciberactivismo y multitud. Nuevos paradigmas democráticos entre las calles y las redes.”

en gran escala, con otros actores e instituciones que la respaldan, protegen y colaboran para que el proyecto, idea o plan se desarrolle de la mejor manera posible a fin de conseguir la estabilidad y desarrollo económico del grupo y en consecuencia de la comunidad. Es decir que las incubadoras nacen con los antecedentes del cooperativismo siendo éste el núcleo de esta forma de desarrollo de emprendimientos, cuya característica fundamental es la diversidad de actores que se articulan para que el proyecto, idea se potencie, tenga fuerza y estabilidad.

¿Qué son las incubadoras?

Las incubadoras son organizaciones que acompañan el crecimiento de los proyectos emprendedores a través de asesoramiento, capacitación y asistencia financiera, además de otorgar un espacio físico si fuera necesario. En estos espacios se puede saber cuál es la viabilidad de la idea o proyecto desde diversos puntos de vista: técnico, financiero y de mercado, entre otros. Además, reciben orientación acerca de cuál es el mejor programa de financiamiento para un emprendimiento y cómo aplicar. Tanto incubadoras como “aceleradoras” ofrecen a todo emprendedor un apoyo vital para materializar sus ideas o bien para hacer crecer su emprendimiento ya en marcha. Estas entidades ofrecen diferentes servicios entre los cuales podemos mencionar: asesoramiento profesional, acceso a servicios comunes, formación, espacio de trabajo compartido, financiamiento, mentorías y acompañamiento en el proceso de crecimiento.

Entre diversos enfoques y definiciones que no alcanzan para comprender la amplitud del fenómeno, en principio podemos definirlos como centros de atención a emprendedores donde se proporciona asesoría para hacer realidad ideas de negocios. Estos centros ayudan a consolidar ideas de emprendimientos desde su inicio, evaluando la factibilidad y viabilidad técnica, financiera y comercial del proyecto, plan o idea. Un emprendedor puede tener una idea magnífica y gran entusiasmo, pero si no recurre a una instancia profesional, con una metodología ya probada, lo más probable es que no prospere. Las incubadoras apoyan negocios/emprendimientos/ideas que requieren de acompañamiento desde la etapa de creación.

Así, las incubadoras son organizaciones que ofrecen un conjunto de recursos para cierto número de nuevos emprendimientos, compartiendo espacio, servicios y equipos, recibiendo la ayuda de la incubadora en consultoría, entrenamiento y acceso a otros recursos de la información que no se encuentran fácilmente si comenzasen sus actividades por sí mismas en el mercado.

Así, su principal finalidad es apoyar a los emprendedores y sus proyectos, e incluso, crear proyectos propios. Nació en el sector tecnológico sin embargo ya existen incubadoras de empresas para casi cualquier clase de proyecto, con el denominador común de la innovación y del emprendimiento.

Estos servicios proporcionados por la incubadora de empresas han de servir para ayudar a la creación de nuevos proyectos y empresas. Existen diferentes tipos de incubadoras según el modelo de empresa en el que se especialicen.

La incubadora de empresas puede nacer en el seno de una gran compañía, con una función de innovación interna dentro de la organización, o apoyar proyectos pequeños, en los que puede tener una participación en los beneficios. Pero esta modalidad de trabajo siempre está en el proyecto desde el origen del mismo.

En realidad podríamos pensar que las incubadoras son el vehículo por el cual se desarrollan las cooperativas. Una antigua forma de organización con retoques actualizados al compás de las tecnologías, de apoyo financiero y marketing. Similar a la Hidra de Lerna, una estructura de múltiples cabezas, las incubadoras alimentan, protegen y acompañan a las cooperativas y/o emprendimientos colectivos. Hércules aquí estaría presente a fin de fortalecer y alimentar desde diversos puntos de vista a la Hidra.

Las incubadoras de empresas también son consideradas, incubadoras de startup⁵, ya que sus servicios son prestados, con mucha frecuencia, a este tipo de compañías.

A grandes rasgos podríamos diferenciar tres (3) modelos de Incubadoras:

⁵ La Startup se llama a un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales. Como su nombre lo indica, el término solamente aplica cuando el proyecto está en el arranque. Una vez que haya escalado dejará de llamarse Startup. Los principales gigantes tecnológicos, como Facebook, Google, Airbnb o Uber nacieron como Startup, aunque ahora ya no lo sean. <https://es.shopify.com/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia>

1- Incubadora de empresas; 2- Incubadora de empresa social; 3- Incubadora social.

1- El primer modelo inmerso en el sistema capitalista; generalmente están relacionadas con la innovación tecnológica y con organizar empresas bajo el orden capitalista.

2- El segundo modelo si bien no contempla un modelo de desarrollo económico solamente, incuban organizaciones sin fines de lucro o con fines de lucro, viniendo de la sociedad civil y sus movimientos sociales, tales como ONGs (organizaciones no gubernamentales), asociaciones de la comunidad, entidades, proyectos sociales, culturales o ambientales, entre otros, teniendo un papel dominante en la organización de un nuevo orden mundial. Son organizaciones que actúan principalmente localmente pero que generalmente actúan integradas en redes, desempeñando roles fundamentales en diversos espectros de la intervención social: el individuo, la familia, la comunidad, grupos de interés, minorías, excluidos, medio ambiente, etc., así como también pueden influenciar en el campo político y económico. Serían las incubadoras que no incuban organizaciones orientadas sólo a la producción económica, sino que conlleva una combinación de intereses en función de solucionar una problemática social, unida a la protección ambiental y rentabilidad económica, como por ejemplo la empresa social *TOMS shoes*.

3- El tercer modelo inmerso en valores comunitarios incluye la incubación de cooperativas y emprendimientos sociales. Este tipo de incubación contiene algunos lineamientos de la segunda, por ejemplo la relación con el cuidado del medio ambiente, la actuación en redes, la utilización de las TIC's como medio de desarrollo y de comunicación, entre otros. Se relaciona a un modelo de desarrollo social, o sea, un modelo de desarrollo de la sociedad civil y de sus relaciones sociales y de sus relaciones de producción dentro de valores democráticos y cooperativismo. Consiste en fomentar la organización del trabajo como forma de insertarse e integrarse en la sociedad transformando la necesidad en potencia productiva y desarrollo, con el objetivo de que toda la población esté incluida en un proyecto en común.

Observamos que toda la trayectoria tiene su origen en el cooperativismo, en el sueño de los socialistas utópicos, sueños que se van haciendo realidad a partir de estas nuevas metodologías de incubar y acelerar mediante actores externos que en

polifonía mundial asisten desde diversos puntos de vista para que el proyecto se realice y fluya en red global⁶. En teoría de juegos podemos compararlo al “juego cooperativo” en el cual dos o más jugadores no compiten, sino que colaboran para conseguir el mismo objetivo y por lo tanto ganan o pierden en conjunto.

América Latina

A continuación vamos a dar ejemplos de procesos de incubadoras en otros países, con la intención de profundizar nuestro conocimiento, y de este modo expandir las posibilidades de acción sobre las Unidades Productivas (UP).

Las incubadoras recorren el mundo y América Latina, donde se destaca con un importante avance Brasil, seguido por México, Chile, Ecuador, entre otros, y en particular Argentina donde desde el ámbito gubernamental se está desarrollando este potente dispositivo que contiene en su génesis la posibilidad de acabar con el desempleo. En esta región del mundo permanentemente golpeada económicamente, con gran parte de la población en situación de vulnerabilidad social, sin trabajo, sin educación, sin sistema de salud que los proteja, se intenta propagar este potente dispositivo que promete ser el enclave que metamorfosee y acabe definitivamente con la pobreza y vulnerabilidad social, bajo la principal condición que consiste en articular diversos actores (universidades, empresas privadas -nacionales y multinacionales-, gobierno nacional, gobiernos provinciales, municipalidades, fundaciones, etc) en una polifonía de contrapuntos *ad aeternum*.

Lo que nos resulta fantástico observando desde América Latina y la riqueza natural, social e intelectual, es el atraso en relación a estos fenómenos de desarrollo. ¿Por qué en América Latina no han proliferado los Valles de Silicio o Valles de Litio o

⁶ Uno de los principales problemas estructurales que enfrentan las Incubadoras sociales, que leemos en diversos *papers*, son los créditos ya que dependen de transferencia de recursos financieros que sólo pueden ser hechos por organizaciones financieras que practican operaciones de crédito reguladas por el Banco Central. Es en este contexto que se propone por ejemplo, para calificar el debate sobre crédito productivo para las cooperativas populares, la necesidad de construir un nuevo concepto de crédito, denominado Crédito de Interés Social. Otro tema oportuno que atraviesa la investigación es la necesidad de que el grupo a incubar tenga un PMV *Producto Mínimo Viable*, que consiste en una idea, proyecto, plan y/o producto modelo, que les facilite comenzar su desarrollo. En el caso de que no lo tengan, justamente la incubadora orienta para llegar a este PMV.

Valles de cobre y oro u otros Valles que conlleven la prosperidad, la riqueza y el desarrollo sustentable como en Silicon Valley?

Chile

Chile desarrolla incubadoras de proyectos ambientales, de tecnología, de comunicación, de servicios, de emprendimientos y de cooperativas. Marco Fernández, fundador de una Incubadora de cooperativas populares, explica, "El cooperativismo es una herramienta que ayuda a las personas a recuperar su fuerza de trabajo que les está robando la industria subcontratista". "Existen cooperativas de servicios, cooperativas eléctricas, de agua potable en sectores rurales y, entre todas ellas están las cooperativas de trabajo. Las cooperativas de trabajo son formadas por más de cinco personas y son las que trabajamos en Recoleta con mayor esfuerzo. Se hizo la cooperativa **Auxilio te Limpia**, una cooperativa de migrantes que es muy interesante porque es una cooperativa multicultural donde hay mapuches, chilenos, aymaras, peruanos, colombianos, y hacen barrido de calles, mantención de jardines y reciclado. Tenemos también la primera cooperativa de ciegos que hacen masoterapia. Son mesoterapeutas que eran subcontratados, donde les quitaban parte importante de sus ingresos -para que veas los niveles a los que hemos llegado- y ahora formaron su cooperativa."

Observamos una vez más los conceptos interrelacionados e inseparables de incubadora y cooperativa. "La cooperativa es un grupo de personas con una vocación económica, pero cuyo objetivo principal no es la rentabilidad, sino el apoyo mutuo." ¿Por qué contratar personal de cooperativas formadas en Incubadoras? Fernández enfatiza: "Han estado en procesos de formación, en capacitaciones, nosotros formamos las cooperativas y se las ofrecemos a ellos. Con lo mismo que gastan en la industria subcontratista van a tener trabajadores motivados, porque van a estar ganando inmediatamente el doble. Trabajadores estables, porque una cooperativa es un grupo determinado de socios. Se acabaron los retrasos y los ausentismos, porque la cooperativa te permite la flexibilidad del tiempo, el reemplazo y cooperación entre socios. La *cooperativización* del tiempo no es otra cosa que el principio de apoyo mutuo." "Se acabó la rotación de personal, se acabó el

ausentismo, se acabaron los retrasos. ¿Por qué? Porque la gente ahora trabaja para ella misma, para su cooperativa. "Otro ejemplo es el de la Incubadora de Cooperativa Inclusiva, que se encuentra pronto a entrar en funcionamiento en la oficina de Fomento, Desarrollo Social y Emprendimiento de la Municipalidad de Arica y estará orientada a la gente con algún grado de discapacidad y a todos quienes tengan las ganas de iniciar su propio negocio.

La iniciativa busca que nadie esté ajeno a la generación de sus emprendimientos. Es en este sentido que la oficina de Fomento prestará asesoría, apoyo y acompañamiento a todos aquellos que tengan capacidades diferentes.

Uno de los grandes objetivos que tiene la incubadora es lograr incluir a las personas en situación de discapacidad en el mercado laboral.

La Estrategia de Desarrollo Local Inclusivo, EDLI, está **financiada** por el Servicio Nacional de la Discapacidad, Senadis, donde los municipios postulan a este beneficio, el que consiste en colocar un equipo multidisciplinario de profesionales a cargo de diferentes lineamientos, entre ellos la incubadora, el implementar la inclusión en las políticas municipales, la rehabilitación de base comunitaria y las ayudas técnicas como muletas, sillas de ruedas, entre otras.

La oficina de Fomento, Desarrollo Social y Emprendimiento, tiene los contactos con los estamentos públicos en una alianza estratégica para brindar todo el apoyo a los nuevos emprendedores y aquellos sectores que están en vulnerabilidad social y que el día de mañana se transforme en grandes emprendedores.

México

En México también hay desarrollo importante de emprendimientos que han generado una proliferación de incubadoras de empresas y de coworkings. El Instituto Mexiquense del Emprendedor define como proyectos, empresas o centros de incubación, que tienen por objeto **la creación o el desarrollo de microempresas y pequeñas empresas** a las que dan apoyo durante sus primeras etapas de vida. Este acompañamiento se materializa a través de servicios de **consultoría, financiamiento y acceso a tecnología**.

Así, observamos que en este país están más orientadas a proyectos de pequeñas y medianas empresas. Hoy en día se pueden encontrar decenas de ellas, sin embargo sólo 23 incubadoras cuentan con el calificativo de “**incubadoras de alto impacto**”, otorgado por el Instituto Nacional de Emprendedores (INADEM). Dentro de estas 23, se destacan 10 teniendo en cuenta criterios de reconocimientos obtenidos y casos de éxito. Seis pertenecen a instituciones educativas, un 70% tienen perfil nacional y un 30% internacional. En cuanto a su ubicación, siete se concentran en el Distrito Federal, dos en Puebla y una en Querétaro. La mayor parte trata de atraer **empresas de corte tecnológico o startups** con un alto potencial de crecimiento. Otra característica en común es que son de **creación reciente**: las más antiguas cuentan con apenas 10 años de trayectoria y las más recientes iniciaron su andadura en 2012. En su corta vida, todas han recibido al menos dos **reconocimientos**.

Ecuador

Por iniciativa de varias instituciones del sector privado, sector público y académico de la región y que ahora son socios fundadores, como: M.I. Municipalidad de Guayaquil; Consorcio Nobis; Ecuador Telecom; Diario El Universo; Escuela Superior Politécnica del Litoral; Universidad Santiago de Guayaquil; Cámara de Industrias de Guayaquil; Consejo Provincial del Guayas, se creó la Fundación sin fines de lucro “Incubadora de Empresas de Innovación Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL”, que tiene por objetivo promover y asesorar a la identificación, formulación y creación de empresas innovadoras, competitivas y rentables a través de ideas de negocios aplicables a la cadena productiva del País, que propendan a la generación del trabajo calificado, que fortalezcan el sector empresarial de nuestra región.

En Ecuador hay 4 incubadoras: INCOVAL (Guayaquil), EMPRENDER (Quito), ADE (Loja), INNPULSAR (Cuenca). La entidad que agrupa a las incubadoras es la Red de Incubadoras del Ecuador, con sede en las oficinas de Emprender. Solamente Quito (con 5) y Guayaquil (con 4) tienen empresas incubadas. En algunas universidades existen Centros de Emprendimiento o Centros de pre-incubación, que aún no llegan a ser Incubadoras.

Los socios pueden ser personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros. Se clasifican en: Socios Fundadores, Socios Activos, Socios Benefactores y Socios Honorarios. Los socios fundadores realizan una aportación mínima de \$10.000,00 por el lapso de 5 años, que pueden abonar de la forma que sea más conveniente para ellos. Esta aportación permite incubar las primeras empresas que, una vez productivas generarán los fondos necesarios para el auto sostenimiento de la fundación.

El patrimonio inicial de la Incubadora de Empresas de Guayaquil está integrado por el Fondo Inicial más los aportes realizados por los socios fundadores que hayan firmado el acta constitutiva y sean aceptados por la Asamblea General de Socios.

El patrimonio futuro de la Incubadora de Empresas de Guayaquil estará constituido por las cuotas ordinarias y extraordinarias que fijen los socios, donaciones, contribuciones, legados de personas naturales o jurídicas públicas o privadas, sean estas nacionales o internacionales, los bienes inmuebles que en el futuro adquiera, las subvenciones que reciba o acepte de entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, el producto que obtuviera de sus actividades, el fruto o dividendo que produzcan sus propios bienes, inversiones y los fondos de los proyectos.

La Dirección y Administración de la incubadora la ejercen jerárquicamente la Asamblea General integrada por todos los socios activos, benefactores y honorarios, la Junta Directiva: presidida por el Presidente e Integrada por miembros representantes de los sectores empresarial, universidades y escuelas politécnicas, Ciencia y Tecnología, Sociedad civil de Guayaquil y el Director Ejecutivo.

La función de fiscalización de la incubadora es realizada por un Auditor Interno nombrado por la Junta Directiva que dura dos años en sus funciones y puede ser reelegido indefinidamente. La incubadora puede contratar auditores externos, seleccionado por la Junta Directiva, de una terna presentada por el Director Ejecutivo; a su vez dicha terna será elegida de entre las firmas auditoras registradas en la superintendencia de compañías de la ciudad. Dura dos años en sus funciones y puede ser reelegido indefinidamente.

Los usuarios de las incubadoras son de cuatro tipos:

Pre-incubados: son emprendedores que se encuentran desarrollando un plan de negocios de una idea o proyecto con oportunidad de éxito.

Incubados Internos: son los empresarios que utilizan espacio de uso exclusivo en las instalaciones de la incubadora y los demás servicios ofrecidos.

Post incubados: son aquellos que han alcanzado madurez, y que cumplida su estancia contratada, solicitan y les es aprobado por la Junta Directiva de la Fundación, permanecer más tiempo.

Incubados Externos: son aquellos que sin disfrutar de las ventajas de la convivencia en la incubadora, tienen un vínculo contractual que les permite utilizar los demás servicios.

El período de estadía de los incubados parte de un promedio de 2 años que puede extenderse hasta 3 como máximo. De cualquier forma, al inicio de la relación se debe indicar claramente y el período de incubación y su extensión será posible si así lo deciden concertadamente las partes.

La incubadora puede ofrecer servicios a terceros al nivel de tarifas que establece la Junta Directiva, tales como: espacio físico con módulos privados y áreas de uso común, soporte administrativo, asistencia técnica y legal, asesoría gerencial, financiera, contable y de mercadeo, ambiente de estímulo e interacción con otros empresarios, acceso a la red de apoyo, y particularmente en lo referente a la apropiación y transferencia de tecnologías.

Brasil

Incubadoras de cooperativas y asociaciones sociales

Al referirnos a Brasil y el relevante desarrollo de las incubadoras, debemos recordar que es un país emblemático en relación a la organización con matices cooperativistas; a modo de ejemplo es oportuno recordar el MST (Movimiento de los Trabajadores Rurales sin Tierra) y su comunicación y organización cooperativa, como también las Comunidades Quilombolas, comunidades rurales que se despliegan de los Quilombos constituidos por ex esclavos que huían y reproducen modos de organización social de las tribus originarias en África donde distribuían el

trabajo y la producción, su principal reivindicación también es la tenencia de la tierra, para la producción y desarrollo de sus comunidades.

Quizá por esta historia Brasil es pionero en el desarrollo de la Incubación en América Latina. En 1980 gana visibilidad en este país y comienzan las primeras incubadoras. Las primeras incubadoras de empresas brasileñas habían sido creadas, estimuladas y fuertemente apoyadas por universidades locales en algunas ciudades conocidas por tener una muy buena infraestructura científica y tecnológica, recursos humanos cualificados y proximidad de áreas industriales, tales como São Carlos/SP, Campina Grande/PB, Florianópolis/SC y Rio de Janeiro/RJ.

Durante la década de 1990 el modelo de incubadora de empresas sufre su primer gran mutación. Eso sucede cuando la primera incubadora de **cooperativas populares** aparece en Brasil, en 1995, en la ciudad de Río de Janeiro. El proceso de incubación es similar al proceso de las incubadoras de empresas, no obstante los proyectos incubados tendrían que ser construidos a partir de un modelo cooperativista y asociativista, y ser extensivo a segmentos populares de bajo ingreso. Esta nueva clase de incubadoras aparece en un contexto de fuerte exclusión social, aumento del índice de desempleo y del desmantelamiento de las viejas formas de protección del trabajo, en las cuales Brasil vivía en este período. En este sentido el movimiento cooperativo, con la lógica de la economía solidaria, gana fuerza como una verdadera alternativa a la crisis formal del empleo, en una ideología específica de trabajo colectivo y de autogestión, siendo un verdadero contrapunto a la lógica capitalista y sus medios de producción, en los cuales perfectamente se inserta el modelo de incubadoras de empresas.

La primera incubadora de cooperativas creadas en Brasil, en 1995, era la Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), de la Universidad Federal de Río de Janeiro, desarrollada a partir de discusiones realizadas por redes de discusión universitaria acerca de nuevas formas de generación de trabajo e ingreso. Actualmente hay decenas, o aún centenares, de incubadoras de cooperativas en todo Brasil.

La incubación social, que desde aquel curso de Formación de Técnicos en Políticas Públicas de Juventud, en 1998, la Academia de Desarrollo Social la estudia, discute y experimenta, finalmente en julio de 2002, con apoyo de la Fundación W.K.

Kellogg y del SEBRAE, se lanza la primera **incubadora social** del Brasil, y del mundo, en la ciudad de Recife/Brasil, la *Incubadora Social hacia la Acción Joven*. El proceso de experimentación que culminó en la creación de la primera incubadora social fue conducido considerando algunos **conceptos** y **valores**, más allá del concepto de incubación en sí mismo. Conceptos tales como sociedad civil, desarrollo social, gerencia social, emprendimiento social, protagonismo social, inquietud y cambio social, así como valores tales como participación, solidaridad, colectivismo, cooperación, comunidad, democracia, amor y paz también son constantes en el proceso entero.

La *Incubadora Social hacia la Acción Joven* visa apoyar a emprendedores sociales jóvenes que intentan cambiar a su sociedad, y construir bases institucionales en lugares donde todavía no están absolutamente fuertes las instituciones. En enero de 2003 los primeros 16 proyectos fueron incubados. En este modelo de incubación, los grupos juveniles tienen la oportunidad de iniciar o de ampliar sus iniciativas de intervención social, cultural o ambiental, a partir de bases de legitimidad con su público objetivo, y sin naturaleza competitiva o con fines de lucro. El apoyo ofrecido a estos grupos es muy amplio, desde una oficina totalmente equipada compartida para el uso del proyecto, hasta un sistema de acompañamiento, que implica en asesoría y evaluación, así como cursos de aprendizaje de herramientas de gerencia social y red de relaciones. Todos enfocados para provocar ciclos de **cambios sociales locales** desde los grupos y proyectos incubados, y si es posible integrada en una iniciativa más grande de desarrollo local sostenible, basada en una **red multidisciplinar**.

ITCP/COPPE/UFRJ

A modo de ejemplo emblemático marcamos los lineamientos de “La Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) de la Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro”, creada en 1995 fruto de la propuesta de incluir económicamente sectores socialmente excluidos.

Se buscó posibilitar que las incubadoras interfirieran en la discusión contemporánea sobre la inserción social de los excluidos, teniendo como base la real forma de inserción ciudadana: “la inserción económica a través de la creación de alternativa de trabajo e ingresos.”

La exclusión económica es exclusión social, así lo pronunció acertadamente el sociólogo Herbert de Souza, Betinho, en el plenario de la ONU, recordando que el desarrollo es económico y la exclusión es social. Sólo el trabajo formal es reconocido, así los trabajadores del mercado informal son vistos como marginales y excluidos. Es esto lo que intenta revertir el proyecto de Incubación de cooperativas y/o micro emprendimientos.

En este sentido las incubadoras tienen como objetivo principal contribuir a la creación de nuevas empresas (startups), desarrollo de negocios en etapa inicial y modernización de organizaciones con potencial de crecimiento por medio del ofrecimiento de asesoría en las áreas de gestión, infraestructura y red de relacionamiento con diversos órganos: agencia de fomento, proveedores, inversionistas, movimientos sociales, redes.

Metodología de Incubación

La metodología fue transferida a 15 universidades brasileñas, que implementaron sus incubadoras de cooperativas populares tomando como referencia a ITCP/COPPE/UFRJ. Estas fases tienen como parámetro el desarrollo socioeconómico del grupo y de los individuos que forman la cooperativa. La fase de pre-incubación tiene la duración media de **seis meses**. Esta etapa comprende la realización de las actividades de selección y diagnóstico de nuevos grupos. En los **24 meses** subsecuentes ocurre la segunda fase del proceso con la ejecución de las actividades de asesoría y capacitación de las cooperativas objetivando fortalecerlas para que permanezcan en el mercado.

En términos metodológicos la distinción entre las dos fases del proceso de incubación puede ser descrita así:

Pre-incubación

Reúne actividades relacionadas a la construcción de la identidad del grupo de trabajo, a través del rescate de la ciudadanía, de la autoestima de su visión del mercado formal de trabajo, y de la posibilidad de inserción de forma digna.

Precediendo a la pre-incubación ocurre el lanzamiento del edicto público y selección de los grupos. En la inscripción, cada grupo informa, entre otros datos, el número de participantes, dirección y actividad económica pretendida.

Luego de estas actividades se realizan entrevistas con cada uno para evaluación y el diagnóstico para verificar cuales son los potenciales a ser trabajados, los valores individuales y colectivos. La selección es realizada por comité ad-hoc constituido por especialistas externos de forma de conferir transparencia a la selección. Se adquiere la documentación básica de cada individuo.

Después de la selección es realizado un diagnóstico de la capacidad técnica y experiencia profesional en el ramo a fin de verificar la viabilidad económica del emprendimiento. También son identificados los niveles de educación formal y la renta per cápita antes de la participación en el proyecto.

En media la incubación ocurre en los 24 meses subsecuentes y es subdividido en 4 fases:

1- Constitución del grupo como cooperativa. 1° Curso: "Introducción al cooperativismo".

2° Curso: "Cooperativa en cuanto Empresa".

2- Formalización y legalización de emprendimientos, elaboración del Plan de Negocios y encaminamiento para los cursos de calificación profesional, educación formal y educación digital. El incentivo a la educación permite formarlos para que tengan aptitudes para conducir emprendimientos.

3- En la tercera fase de incubación se estudian la prospección de tecnologías para agregar valor a los productos/servicios producidos por la cooperativa. El resultado es la diversificación de los productos y servicios ofrecidos con mayor contenido tecnológico y en consecuencia mayor rentabilidad. La etapa siguiente comprende la

elaboración de proyectos de captación de recursos para las cooperativas en función de las necesidades anteriormente identificadas y de las fuentes de recursos disponibles.

En paralelo a las actividades de asesoría de incubación, el área de PMA (Planeamiento, Monitoreo y Evaluación) de la ITCP, construye los indicadores de proceso, progreso e impacto otorgando elementos para el acompañamiento y monitoreo del proyecto, de forma tal de posibilitar la evaluación de los resultados alcanzados y reevaluar la metodología aplicada constantemente posibilitando correcciones.

Principales problemas a ser enfrentados

Los principales problemas se desprenden de la necesidad de implantación de oportunidades de comercialización, acceso al mercado, formalización y legalización de las actividades. Al mismo tiempo que la metodología de incubación abarca métodos y acciones para superarlos.

Aquí también uno de los principales problemas de las cooperativas es la devolución del crédito; por esto la necesidad de capacitación, asesoría técnica y financiera, **focalizando en actividades para generar renta**. Al mismo tiempo se han implementado 4 modalidades de créditos: 1-crédito para la formación de cooperativas; 2- crédito para inversión fija (compra de máquinas, equipos, ampliación y reformas de instalaciones); 3- crédito para capital de giro para compra de materia prima y mercaderías; 4- crédito para inversión fija y para capital de giro.

La Incubadora de la INCOOP

Volver el conocimiento científico y tecnológico accesible a la producción históricamente excluida es un desafío para las universidades públicas, principalmente si esto incluye cuestionamientos a los modos hegemónicos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que enfatizan la competitividad, el individualismo y la degradación ambiental. Además, implica buscar otros modos que privilegien la cooperación, la solidaridad y la autogestión;

los cuales son principios fundamentales de la Economía Solidaria. El desafío se hace aún más complejo, al producir conocimiento científico (comprensión de conceptos y fenómenos) y tecnológico (transferencia) paralelamente a la actuación en la realidad social con poblaciones excluidas y con recursos escasos (financieros, económicos, cognitivos etc.), y a la formación de diferentes tipos de personas para cambios de conductas significativas, en la perspectiva de mejorar las condiciones de vida de la mayoría de la población.

La INCOOP, desde el inicio de su funcionamiento, sistemáticamente viene atendiendo y contribuyó directamente para la formación de al menos 20 emprendimientos solidarios, en áreas como alimentación, limpieza y vigilancia, lavandería, reciclaje, costura, producción de plántones, artesanías, carpintería, producción agropecuaria y productos de limpieza, posibilitando así, la creación de trabajo y de renta para aproximadamente 500 personas.

Según el Ministerio del Trabajo y Empleo (MTE, 2010) del gobierno brasileño, “Las primeras incubadoras de cooperativas y de otros emprendimientos económicos solidarios fueron creadas en las universidades brasileñas, como espacios de socialización de los diversos conocimientos producidos en estas instituciones, favoreciendo la articulación entre enseñanza-investigación, extensión, y la integración de las universidades con comunidades y segmentos externos a la comunidad académica. Así, aunque guarden similitudes con las incubadoras universitarias de empresas, la especificidad de las incubadoras de cooperativas reside en el trabajo con emprendimientos colectivos y de base autogestionaria, recién creados o en vía de creación, que exigen procesos específicos de formación, asesoría y asistencia técnica, en aspectos administrativos, productivos y organizativos, con el objetivo principal de contribuir para su autonomía y sustentabilidad”. (MTE, 2010)

En tal contexto, la Incubadora Regional de Cooperativas Populares de la Universidad Federal de São Carlos (INCOOP/ UFSCar), que forma parte de la Red de ITCPs, viene, desde 1998, implementando actividades de enseñanza, investigación y extensión de forma articulada, relevantes para la Economía Solidaria, con la participación de docentes, profesionales y alumnos de diferentes áreas del conocimiento y campos de actuación profesional. Entre tales actividades se destacan

las que se refieren a los procesos de incubación de **emprendimientos económicos solidarios** (EES) en diferentes sectores económicos.

En el ámbito de la INCOOP, se entiende por incubar emprendimientos solidarios, el hecho de asesorar grupos para la formación de emprendimientos económicos solidarios, por medio de la oferta de apoyo técnico y de acompañamiento del proceso de toma de decisiones e implementación de actividades. Las personas responsables por la incubación participan en todas las etapas del trabajo, incluyendo la evaluación de resultados, por medio de relaciones dialógicas, siempre que se presenten demandas u oportunidades que sean compatibles con los criterios en vigor dentro de la INCOOP, y considerando la disponibilidad de recursos necesarios. Como resultado de este proceso se intenta alcanzar la existencia y consolidación de emprendimientos solidarios y autogestionarios de naturaleza popular, organizados para el trabajo colectivo, que funcionen de forma autónoma, con capacidad para identificar sus propias necesidades y, asimismo, buscar las alternativas para que sean atendidas, incluidas en el mercado y en el contexto más amplio de la Economía Solidaria y con características gradualmente más compatibles con principios de Economía Solidaria.

En síntesis fueron identificados un conjunto de comportamientos más específicos y relevantes para alcanzar los resultados previstos para asesorar los grupos atendidos sistematizada por Cortegoso (2005 y 2008):

- 1) Procesar demandas para incubación de emprendimientos solidarios, recibidas de diferentes actores sociales, de modo que éstas sean aceptadas o rechazadas en función de criterios establecidos por el equipo de trabajo de la INCOOP y de recursos existentes para la incubación de nuevos emprendimientos, de forma transparente para todos los implicados y con orientaciones realizadas en aquellos casos en que la demanda no puede ser atendida;

- 2) Identificar poblaciones con potencialidades de formación de emprendimientos solidarios, compatibles con la demanda, cuando esta población no está ya identificada en la demanda;

- 3) Caracterizar cada uno de los actores, de diferentes tipos, implicados o que deban ser incluidos en el proceso de incubación específico a ser realizado, de forma más completa posible, como condición para elaborar propuestas de actuación junto

al grupo y, de preferencia, con participación efectiva de los ya implicados, particularmente la población potencial para la formación del grupo de trabajo productivo;

4) Presentar la Economía Solidaria como posibilidad de organización enfocando la generación de trabajo y renta a la población o grupo potencial para la constitución de emprendimientos solidarios. De modo que cada uno de los miembros de dicha población sea esclarecido con respecto a las características de los emprendimientos en el ámbito de la economía solidaria, principios del cooperativismo, alternativas existentes para la generación de trabajo y renta, forma y condiciones de trabajo de la INCOOP y sea competente en el uso y comprensión del lenguaje y de los conceptos en el campo de la Economía Solidaria, que pueda escoger de forma libre y esclarecida sobre la adhesión a la propuesta cooperativista y contribuir a la búsqueda de recursos para viabilizar el atendimento de la INCOOP, en caso de que fuera necesario;

5) Apoyar el grupo en su organización inicial para que los participantes puedan tomar decisión democrática y esclarecida sobre la formación (o no) del emprendimiento económico solidario, en caso tal, que el grupo presente un grado insuficiente de organización autónoma para eso;

6) Elaborar una propuesta conjunta de trabajo, con la participación de los miembros con potencialidades dentro del grupo a ser "incubado", que indique, lo más claro posible los acuerdos colectivos sobre responsabilidades mutuas en el proceso de incubación, objetivos, metas, plazos, formas de trabajo, contrapartidas y otros aspectos que puedan contribuir para la regulación de las conductas de todos los participantes, y que al mismo tiempo, sirvan como parámetros para evaluar el trabajo, atendiendo las necesidades, intereses y posibilidades de todas las personas implicadas;

7) Apoyar la selección de la actividad económica a ser realizada por el grupo a partir del examen de cadenas productivas, de modo que ésta presente viabilidad económica, relevancia social y compatibilidad con los recursos materiales y con el capital humano disponible, con recursos adicionales e infraestructura necesaria para la implementación de la actividad, éstos, debidamente identificados y potencialmente accesibles;

8) Promover la formación de los miembros del grupo sobre el tema del cooperativismo popular y la Economía Solidaria de forma continua y permanente, aumentando la autonomía del grupo y su inserción en el contexto general de la Economía Solidaria, así como, aumentando las probabilidades de que los miembros de los emprendimientos atendidos presenten conductas gradualmente más compatibles con la cultura de la Economía Solidaria;

9) Promover la formación continua y permanente de los miembros, sobre la autogestión y la gestión administrativa, de modo que todos los miembros del emprendimiento económico solidario tengan oportunidades de aprendizaje, siendo gradualmente más capaces de participar de su administración, utilizando técnicas y procedimientos adecuados y compatibles con los principios del movimiento de la Economía Solidaria; trabajadores y trabajadoras con control sobre todo el proceso económico (producción, financiamiento, administración, distribución, trueque y consumo ético, crítico, consciente de los frutos de su trabajo);

10) Promover condiciones para la capacitación técnica de los participantes en relación al servicio o producto ofertado por el emprendimiento, de forma permanente, de modo que sea posible mantener y ampliar la viabilidad económica del emprendimiento, generando mejores condiciones para re-acceder a los mejores puestos y condiciones de trabajo. Que el grupo esté preparado para mantenerse buscando oportunidades de capacitación técnica de forma autónoma y para establecer alianzas en este sentido, de modo que cada miembro pueda alcanzar un desempeño técnico de alta calidad, mejoría de la autoestima y mejores condiciones para colaborar en el grupo;

11) Promover la elaboración de normas de funcionamiento del emprendimiento, particularmente el reglamento interno, de manera participativa, lo más temprano posible y de modo que éstas indiquen claramente comportamientos esperados de los miembros y del emprendimiento, definidos por el grupo de acuerdo con sus necesidades y características, de forma compatible con la legislación existente y de manera a minimizar la probabilidad de conflictos y distorsiones en relación a los principios de la economía solidaria. Asimismo, debe constar claramente las consecuencias que sean capaces de mantener dichos comportamientos, por lo que agregan o garantizan efectos benéficos para cada individuo y para el grupo en

términos de satisfacción de sus necesidades y alcance de sus objetivos, además, con especificación de las consecuencias del no cumplimiento de las reglas, que sean viables y proporcionales a la gravedad de las conductas que generan desvíos, de modo a promover la comprensión de los miembros sobre la función de cada norma.

12) Apoyar el grupo en la legalización del emprendimiento, de modo que éste quede regularizado de acuerdo con la definición del grupo y su naturaleza jurídica en las leyes vigentes, con el menor coste posible, y con miembros lo más capacitados que sea posible en relación a este proceso;

13) Apoyar al grupo en la implantación del emprendimiento, de modo que éste tenga su inserción inicial en el mercado, con capacidad de funcionar de la mejor manera posible, de acuerdo con los principios cooperativistas y de la Economía Solidaria, con normas internas mínimas establecidas y con capacidad de autogestión y gestión administrativa, posibilitando evaluaciones del funcionamiento y ampliación de las condiciones de su viabilidad económica.

14) Apoyar al grupo a implementar un sistema de control por medio de indicadores sobre su propio financiamiento, de modo que pueda ser utilizado de forma habitual con el grupo, produciendo de forma autónoma datos sobre su propio funcionamiento, de modo a subsidiar sus decisiones tácticas, estratégicas y cotidianas; además, el sistema a implantar debe seguir un alto grado de compatibilidad con los otros sistemas de control dentro de la Economía Solidaria;

15) Apoyar el grupo en la implementación del emprendimiento, de forma eventual y esporádica, de modo que se pueda mantener incluido en el mercado, funcionando de forma creciente en armonía con los principios cooperativistas y de la Economía Solidaria, contando con aliados y articulando con otros emprendimientos solidarios, particularmente los de la cadena productiva de la cual forme parte, con un creciente grado de autonomía en relación a la Incubadora, con derecho o dominio creciente de los medios de producción;

16) Apoyar el grupo para que participe en redes de cooperación y en iniciativas del movimiento de Economía Solidaria, de modo que el emprendimiento esté articulado con otros emprendimientos solidarios, apoyado por otros emprendimientos del campo de la economía solidaria, participando del mayor

número posible de iniciativas organizativas de este campo, tanto para la viabilidad de la actividad productiva como para su defensa política.

España

En España se han convertido en una de las principales formas de ayuda para emprendedores como también en la mejora del empleo ya que aportan asesoramiento en los inicios y en la etapa de desarrollo de la empresa. Con un nivel de desarrollo inclinado hacia la innovación, al ritmo que en la región de Asturias están incubando empresas 4.0. Las incubadoras, las cuales proliferan vertiginosamente, están principalmente direccionadas hacia la preocupación medioambiental como misión social, porque genera ventajas estratégicas a nivel interno y con los grupos de interés externos. Como asimismo hacia *startups*, y otros emprendimientos del área tecnológica.

Destacamos **5 incubadoras** españolas de empresas con impacto social que ofrecen programas de apoyos muy diversos y muy exitosos:

SHIP2B: (Barcelona) es una fundación privada que tiene como objetivo la inversión y aceleración de proyectos empresariales de alto impacto social. A través de sus Labs sectoriales ofrecen un acompañamiento personalizado junto a su red de grandes empresas, entidades y mentores/as de primer nivel para acelerar el crecimiento de las startups. Además, dispone de la primera y mayor red de inversión de impacto de España y de B-Fund, su vehículo de conversión para invertir en startups disruptivas que generen una doble rentabilidad: económica y social.

SOCIAL NEST (Valencia) apoya a las empresas sociales a las que incuba de muy diversas maneras dependiendo de la fase en la que se encuentren: **formación**, porque además de ganas de cambiar el mundo, hay que dominar el contexto empresarial; *mentoring* para que expertos en los sectores de trabajo de tu empresa te traspasan sus conocimientos y trasladen confianza; **acceso a financiación** para inyectar estímulos en las distintas fases de desarrollo; comunicación y posicionamiento para que tus mensajes lleguen a tu audiencia clave; y una **red de contactos** que se transforman en oportunidades. **Margarita Albors** es la **fundadora** y principal responsable de este

proyecto multidisciplinar que a tantas personas y organizaciones está impulsando para alcanzar sus objetivos sociales y medioambientales.

UnLtd Spain (Madrid) es una organización innovadora que busca una transformación social. Esa transformación se materializa identificando proyectos empresariales con potencial para cambiar el mundo y apoyándolos de múltiples maneras para que sean exitosos. Apoyan agentes de cambio, emprendedores ambiciosos e inconformistas que no esperan a que otros solucionen un problema social o medioambiental. (UnLtd es una organización británica presente en 10 países. Se dedica fundamentalmente al apoyo de proyectos de emprendimiento social. UnLtd UK ha conseguido hacer realidad sus proyectos a través de la proporción de colaboradores a UnLtd Spain.) **UnLtd Spain** surge de la creencia de un grupo de altos ejecutivos de que es vital un cambio en el «Statu Quo» de nuestra sociedad. Están convencidos de que las empresas deberían ser más sociales, ayudar a generar riqueza de manera sostenible para la comunidad y el individuo, ser éticas y ecuanímes. Ser rentables en lo social, medioambiental y en lo económico.

ÁNIMA VENTURES tiene la misión social de contribuir a un mundo más justo y a un planeta con recursos sostenibles y por ello se centran en incubación e inversión en empresas de impacto social y medioambiental.

Bridge for Billions (Global) es un software de incubación online, o una incubadora de startups, una organización que ayuda a los emprendedores a aterrizar sus ideas, desarrollarlas, estructurarlas para así poder lanzar sus negocios” –Pablo Santaefemia-*Bridge for Billions* fue fundado en la Universidad de Carnegie Mellon, EEUU, en el año 2013. Con la convicción de que el mundo se puede mejorar siempre y cuando se fomenta el empoderamiento de otros con menos recursos y se posea una visión de colaboración sólida. B4B es una plataforma muy intuitiva y escalable en cualquier lugar del mundo para eliminar las tres principales barreras que se encuentran los emprendedores a la hora de acceder a ciertos recursos: su precio, su ubicación y las bajas tasas de aceptación. El problema que los fundadores de B4B quieren resolver: hay grandes cantidades de brillantes emprendedores por todo el mundo que no pueden sacar el máximo partido a su potencial. De entre las incubadoras más brillantes, **Bridge for Billions** es la única de momento en España que ofrece el programa de apoyo online. Sobre esta premisa, los fundadores decidieron ponerse

manos a la obra y comenzar a buscar soluciones para crear una plataforma intuitiva, accesible e interactiva, la cual permitirá a nuevos emprendedores organizar, desarrollar y perfeccionar sus ideas de negocio.

Cataluña forma y ayuda a crecer a los emprendedores que quieren crear una cooperativa. Este es el objetivo de los 16 Ayuntamientos que forman parte del programa de municipios cooperativos de la Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña. La idea es aprovechar el ímpetu de estas sociedades económicas que han resistido a la crisis. Los puestos de trabajo que generan han crecido de 37.752 a 41.323 entre 2012 y 2014, según la federación.

En el mismo sentido, la Fundación Acción contra el Hambre, con financiación de la Caja de Navarra, crearon la relevante Guía sobre Incubadoras de Emprendimiento Social⁷.

Argentina

La clave para el desarrollo de este informe, ha sido conocer las experiencias latinoamericanas de Incubación Social, principalmente el modelo brasileño. En la Argentina, el primer proyecto de incubación fue de Micro y Pequeñas Empresas (MIPES), ejecutado por el Municipio de San Martín y la UNSAM en 1990.

A partir de este ejemplo varias incubadoras han recibido emprendedores sobre todo del área tecnológica. Entre otras **Incubacen**, incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires. Gestionada por la Secretaría de Investigación Científica y Tecnológica (SICyT), como parte de la oficina de Vinculación y Transferencia Tecnológica de Exactas, ya que la consideramos un mecanismo más de transferencia tecnológica. Fue creada en el año 2003 con el propósito de brindar una alternativa de desarrollo profesional a nuestros egresados, y para colaborar con la generación de riqueza para la región y el país, por medio de la formación de empresas comprometidas con la sociedad, innovadoras, generadoras de valor. La misión de **incubacen** es aportar desde la Universidad Pública a la dinamización de la economía regional y la

⁷ https://issuu.com/navarracapital/docs/gu_a_accion_contra_el_hambre y https://elpais.com/ccaa/2015/08/10/catalunya/1439232079_763990.html

generación de empleo de profesionales de alta capacitación, reclutando e incubando nuevos emprendimientos de base tecnológica, apoyando la creación de nuevas empresas nacionales, responsables socialmente, con capacidad exportadora. Luego hubo relevantes experiencias de organizaciones y universidades de nuestro país, y en particular el proyecto desarrollado por los Programas Nodos de Innovación Social y el Programa de Incubación Social en articulación con la Universidad Nacional de Quilmes durante los años 2016 y 2017. Fue allí, en la implementación de un plan de acompañamiento a 70 unidades productivas de los municipios de Berazategui, Quilmes y Florencio Varela, surgidas en el marco de las cooperativas del Programa Ingreso Social con Trabajo donde se fortaleció estas propuestas.

Las Incubadoras recorren el país sea desde el ámbito privado, las Universidades, o desde el gobierno intentando enfrentar el desafío de incluir al 30% de la población que se encuentra bajo el índice de vulnerabilidad social. Población que recorre como un espectro las llanuras argentinas sin poder cruzar el umbral y materializarse en ciudadanos. Ciudadanos que fluctúan entre porcentajes que permanecen en el éter de la suciedad del barro indignante de la burocrática pobreza de corrompidos índices censales.

Las convocatorias son abiertas e incluyen proyectos no sólo de base tecnológica sino también de otros sectores, como textil y metalmecánica. Un ejemplo es la Universidad Nacional de Cuyo: desde el año 2005 se realizaron 12 convocatorias de ideas de proyectos con la participación de más de 1.000 emprendedores, 310 ideas de proyecto postuladas y 88 proyectos incubados. Entre las empresas que surgieron de la incubadora está ENERGE, que instaló el calefón solar en la quinta de Olivos⁸.

Desde el Gobierno Nacional se desarrolla el proyecto de incubadoras en composición con organizaciones (Universidades, ONG, Municipalidades, empresas privadas, fundaciones, entre otros). La GUÍA DE INCUBACIÓN SOCIAL emerge como resultado de un trabajo de construcción colectiva entre ministerios y organizaciones, pretendiendo constituirse como un marco de referencia que permita consolidar un modelo de intervención territorial acompañando emprendimientos

⁸ http://sanmiguel.clarin.com/economia/campus-ieco/incubadoras-empresas-expanden-provincias_0_BkhYUpmWx.html

(UP- Unidades Productivas) enmarcados en la economía social y popular desde 2016⁹.

En la página del Ministerio de Producción se establece que existen actualmente más de 400 incubadoras en todo el país. Dicho Ministerio creó un registro nacional de incubadoras para desarrollar mayor capital emprendedor.

En los lineamientos generales del Programa Incubación Social y Fortalecimiento de la Resolución-2018-738-APN-DNEP#MDS anexo I podemos acompañar las siguientes definiciones:

A los efectos de la presente, se entiende por:

UNIDAD PRODUCTIVA VULNERABLE (“UPV”): todo emprendimiento socio-productivo y asociativo de la economía social y popular integrado por personas en situación de vulnerabilidad social.

INCUBADORA SOCIAL (“INCUBADORA”): Organismo Gubernamental u Organización No Gubernamental sin fines de lucro, que hubiese adherido a la Red de Incubadoras Sociales en los términos que se describen en el presente Anexo.

Organismos gubernamentales: organismos de los gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; organismos y entes desconcentrados y descentralizados dependientes del Poder Ejecutivo Nacional y universidades nacionales.

Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro: organizaciones de la sociedad civil, asociaciones civiles, simples asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, clubes de barrio y de pueblo, entidades de bien público, cooperativas, federaciones, confederaciones, mutuales y asociaciones sindicales.

INCUBACIÓN SOCIAL (“INCUBACIÓN”): proceso de fortalecimiento y acompañamiento de UPVs llevado a cabo por una INCUBADORA en un determinado período. El mismo incluye:

A. Una etapa de producción de información vinculada al diagnóstico de las UPVs y al análisis del contexto en que se insertan, de los mercados disponibles, de la normativa que las afecta, entre otros;

⁹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/261868/norma.htm>

B. Una etapa de capacitación y/o fortalecimiento que aborde aspectos tales como la gestión y organización contable, la planificación financiera, aspectos legales y tributarios, aspectos comerciales, aspectos de la producción y todos aquellos lineamientos vinculados al fortalecimiento institucional y comercial;

C. Una etapa de acceso a mercados orientada a que las UPVs puedan insertarse en nuevos mercados y mejoren las condiciones y volúmenes de comercialización y venta.

Fomentar nuevos emprendimientos y disminuir su tasa de “mortalidad”, desarrollar competencias de detección y apoyo a emprendedores, mejorar el grado de profesionalización del personal de las incubadoras y facilitar su trabajo como nexo hacia los emprendedores son objetivos centrales de la Red Nacional de Incubadoras. Asimismo, la herramienta pretende llegar a regiones del NOA, NEA y Patagonia, en virtud de la alta concentración que existe en los principales centros urbanos del país.

La creación del registro de incubadoras fue dispuesta mediante la resolución 24/2016 publicada en el Boletín Oficial y permitirá llevar a cabo la vinculación del mundo emprendedor con los programas Fondo Semilla, PAC Emprendedores y Programa de Fortalecimiento Institucional, entre otros, a cargo de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Emprendedores cuentan con más apoyo gracias a las redes de incubadoras.

Desde el Ministerio de Producción informan sobre el desarrollo de las incubadoras como un factor clave para acompañar y potenciar los proyectos de los emprendedores, brindando espacio físico, mentorías y acceso a redes de contacto. Además, contribuyen con la gestión pública, como aliados para implementar nuevos programas. Por ello, se realizó en Lima, Perú, el 6° seminario-taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor en América Latina.

El taller, titulado “Oportunidades y desafíos en la acreditación y desarrollo de redes entre incubadoras” reunió a más de 400 referentes de incubadoras públicas y privadas de Latinoamérica, en un espacio dedicado a la formación, reflexión e intercambio de experiencias entre quienes actualmente participan de diversas iniciativas orientadas al fomento del emprendimiento e innovación.

Durante la jornada se presentaron las iniciativas de capacitación, fortalecimiento institucional y generación de redes que se impulsan desde la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción, destacando la importancia de los centros de apoyo al emprendedor. Además, se compartieron las experiencias de diversos modelos de incubación reconocidos a nivel internacional y se relevaron las metodologías de trabajo aplicadas por incubadoras de la región.

Hoy en día, los **viveros de empresas** son cada vez más populares como impulsores del emprendimiento y de la innovación, siendo una gran fuente de financiación para emprendimientos en creación. Es necesario también remarcar la necesidad del fortalecimiento del individuo (empoderamiento) y la gestión colectiva (autogestión) para fortalecer más el emprendimiento e innovación en los colectivos de baja educación formal y alta vulnerabilidad o exclusión social.

Se creó también en conjunto la “Guía de Proyectos de Incubación para Emprendedores de la Economía Social y Popular”¹⁰ del “Programa de Incubación Social y Fortalecimiento-Coordiación de Fortalecimiento a la Economía Social y Popular” entre otros documentos y cuadernillos claves para el desarrollo del programa, como también se dictó la Resolución Número: Resol-2018-14-APN-SES-

¹⁰ La Guía se presenta en dos (2) grandes apartados que proponen lineamientos para elaborar y desarrollar un proyecto de incubación social. Para cada una de estas etapas se ponen a disposición diferentes instrumentos que se irán presentando y describiendo a lo largo del documento.

I) Elaboración del Proyecto de Incubación Social

- a. Intervenciones colectivas sobre Agrupamientos Productivos
- b. Selección de las UPs vinculadas al proyecto y Territorio
- c. Conformación del equipo
- d. Financiamiento y Articulaciones
- e. Acuerdo incubadora - UPs
- f. Formulario Inicial

II) Desarrollo del Proyecto de Incubación Social:

Producción de información (diagnóstico);

Planificación de la estrategia;

Implementación de la estrategia de incubación social (fortalecimiento);

Monitoreo y Evaluación.

#MSYDS recibido en la Coordinación de Fortalecimiento de la Economía Social y Popular el 17 de septiembre de 2018.

En 2016, el Gobierno Nacional se comprometió a coordinar la Agenda 2030, priorizar, adaptar, y seguir los Objetivos de Desarrollo Sostenibles -ODS- a través del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. En marzo de 2016 con la participación del gabinete nacional se realizó el lanzamiento de los ODS a cargo de la Presidenta Honorable del Consejo, Dra. Carolina Stanley, y de la Ministra de Relaciones Exteriores y Culto, Susana Malcorra, en dónde se dio a conocer el compromiso de la Argentina con la agenda 2030. Las Naciones Unidas lanzaron en 2015 los 17 objetivos de desarrollo sostenible con la intención que cada país se adapte a estos objetivos, teniendo en cuenta la interrelación e interdependencia de la comunidad mundial. El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

Conclusión

¿Por qué teniendo esta herramienta tan poderosa hay tanta gente sin trabajo y bajo índices de vulnerabilidad? ¿En qué parte de la cadena o qué cabeza de la Hidra no está siendo tomada en cuenta? ¿Por qué si hay tantos actores involucrados y si hay un presupuesto importante focalizado hacia este dispositivo continúa el flagelo de la pobreza? Quizá se deba al escaso tiempo que lleva implementado el programa desde el estado como política pública, considerando además el tiempo que lleva cada proceso.

Finalizamos este breve estudio, acentuando su relevancia actual.

Las incubadoras están intrínsecamente moduladas por 3 vectores que son determinantes a la hora de definir las como también de analizarlas con la potencia de transformación que conllevan: por un lado la ecología y el medioambiente, por otro lado las tecnologías de comunicación e información, y por otro lado la autogestión y

participación en las relaciones de producción y las fuerzas productivas, estos tres vectores nos indican un producto profundamente transformador para la población de un territorio y del mundo en su conjunto.

Sin embargo, en definitiva, para que este sistema multidisciplinar, de multiplicidad y diversidad de actores con variedad de puntos de vista de abordaje, induzca a pensar un modelo complejo donde la auto-organización sea su característica esencial, es necesaria una comunicación horizontal con el otro. Este sueño que recorre la historia de la humanidad, con el epicentro en los socialistas utópicos, que luego se trasladó a diversas experiencias y emprendimientos, como por ejemplo aquel de los idealistas post '68 que creían que la Internet sería el espacio donde el trabajo colaborativo (Wikipedia, Linux, etc.)¹¹ conduciría a crear una sociedad cooperativa, sueños e ideales que también están presentes en este sistema de incubadoras.

El lenguaje tiene una significación determinante para la forma sociocultural de la vida: "En el hombre la diferenciación funcional a través del lenguaje da lugar a un principio de organización completamente diferente que produce no solamente un tipo distinto de individuos, sino también una sociedad distinta"¹². Esta afirmación de Habermas llevada al ámbito del lenguaje de transformación: 'incubadora', 'cooperativa', 'Unidad Productiva', 'común', 'dignidad', 'potencia social', 'multiplicidad de actores', 'startup', 'colaboración', que circula atravesando fronteras, conlleva una transformación cognitiva, es decir la capacidad del ser humano para conocer por medio de la percepción y los órganos del cerebro. El lenguaje alrededor de los vectores de las Incubadoras contiene la potencia de la transformación cognitiva y por lo tanto contiene la potencia de transformar la realidad económico-laboral, como asimismo de colaborar con el primer objetivo de los ODS y del Gobierno Nacional "Fin de la Pobreza", que como sabemos se relaciona con todos los demás, por ejemplo "Hambre Cero" "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", "Educación de Calidad", "Salud y Bienestar", etc.

¹¹ El mito Internet. <http://revistadefilosofia.com/19-04.pdf>

¹² <http://revistadefilosofia.com/31-13.pdf> "Un paradigma en la teoría de la comunicación." Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa II. Pág.11. Cita a G.H.Mead. Mind, Self and Society, University of Chicago Press, 1934. p. 244.

El desafío continúan siendo las re-existencias, cómo se construye un sistema de valores y de pensamiento junto a un modelo económico inclusivo. En el dilema del prisionero, el problema de la Teoría de Juegos en que el matemático John Nash concluyó que la estrategia óptima era la traición, estudios posteriores del microbiólogo Christopher Adami concluyó que el individualismo no es evolutivamente sustentable y que el trabajo anterior no contaba con el factor comunicación: “Los dos prisioneros interrogados no pueden hablar entre ellos. Si lo hicieran, harían un pacto y estarían en libertad en un mes. Pero si no se comunican entre ellos, se ven tentados a delatarse”¹³.

Finalmente, si no son superados las discusiones y enfrentamientos por las diferencias políticas partidarias es más difícil que las incubadoras funcionen a nivel gubernamental. Ya que los propios responsables de articular y decidir sobre subsidios financieros se verán condicionados por sus propios intereses y no por los intereses de los incubados, de las incubadoras y de las Unidades Productivas. Hay que superar las diferencias, ir más allá de la política partidaria y pensar en el otro,

¹³ Así, desde que Von Neumann, Morgenstern y John Nash delinearón los postulados básicos de esta teoría durante las décadas del 40 y 50, varias han sido las aplicaciones que se le han otorgado a este instrumental en el campo de las decisiones económicas, llegando incluso a modificar el modo en que los economistas interpretan la toma de decisiones y la consecución del bienestar común. Ello es así porque, bajo una de las alternativas planteadas por la teoría de juegos, se destituye la idea fundamental y el pilar de la economía clásica planteado por Adam Smith en su clásico ensayo sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones. Según Smith «el interés individual conduce a los seres humanos, como si fueran guiados por una mano invisible, hacia la consecución del bien común»; ahora, la teoría planteada por Nash, Neumann y Morgenstern concluye justamente lo contrario: el interés individual, el egoísmo y la racionalidad a la hora de tomar decisiones, conducen a los seres humanos a una situación no óptima, porque deben tener en cuenta las posiciones del resto de agentes involucrados en sus actuaciones.

La enunciación clásica del dilema del prisionero es:

La policía arresta a dos sospechosos. No hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras haberlos separado, los visita a cada uno y les ofrece el mismo trato. Si uno confiesa y su cómplice no, el cómplice será condenado a la pena total, diez años, y el primero será liberado. Si uno calla y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena y será el cómplice quien salga libre. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis años. Si ambos lo niegan, todo lo que podrán hacer será encerrarlos durante un año por un cargo menor.

Así podemos también observar la importancia de la cooperación.

que en definitiva incluye a la totalidad. Ese “otro” postergado por intereses privados, que lo mantiene en una inhumanidad propia de sociedades que no consiguen salir del pantanoso egoísmo partidista. Una sociedad enmarañada en un laberinto infinito que le impide ver al otro, sin hilo de Ariadne y sin Teseo. Esto también es necesario revertir para que las incubadoras tengan un espacio por dónde crecer y evolucionar, y así surcar un camino hacia el desarrollo sustentable.

Las diferencias deben servir para ir más allá y construir con todas ellas otra forma de organización económica. En este sentido el poder político debería transformarse en potencia, en el sentido dado por Spinoza, es decir en permitir que los ciudadanos se desarrollen en todo su potencial, y no que queden oprimidos por fuerzas externas, poder, que lo limitan. Por otra parte, es inminente la recuperación de los sentidos, de los valores, de la ética (el respeto por sí mismo) y a la moral (el respeto por el otro) como continuidad del camino que atraviesa toda la filosofía en busca del bien común.

La incubación es un proceso de acompañamiento, es un proceso de comunicación entre diversos actores, un proceso de articulación entre diferencias, que promete sacar a la población en vulnerabilidad y en situación de pobreza del ahogo, de la desesperación, y del delirio en el que necesitan vivir para subsistir.

Observaciones

Si la incubación es un proceso que conlleva ideas, diagnóstico, acompañamiento, evaluación, comunicación, capacitación, articulación con la multiplicidad, percepción de la alteridad, negociaciones, y si reconocemos que parte del dispositivo económico es el factor humano, entonces si este factor falla, fallará todo el proceso que promete ser, aún en crisálida, un proceso emancipador. Los 17 objetivos de desarrollo sostenible están presentes en el dispositivo Incubadora; con toda la potencia que conlleva, sería un error histórico no acompañar la calidad operativa y fortalecerlo¹⁴y¹⁵.

¹⁴

<https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/1-%20Convocatoria%20RSPU%20190-18%20y%20anexos%20UAV%202018.pdf>

Desde mi punto de vista es indispensable acompañar y profundizar el proceso. En este sentido esperamos que esta investigación sea una primera parte teórica, continuada por una investigación empírica bajo la hipótesis de “la incubadora como dispositivo económico emancipador”.-

Bibliografía

Ackerley, M Isabel. Ciberactivismo y multitud. Nuevos paradigmas democráticos entre las calles y las redes (2015).

Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa II. Pág.11. Cita a G.H.Mead. Mind, Self and Society, University of Chicago Press, 1934. p. 244.

Cibergrafías

Ministerio de Producción. Secretaría de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa. Resolución 24/2016

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/261868/norma.htm>

<https://www.produccion.gob.ar/red-de-incubadoras>

Incubadoras de empresas en Brasil.

<https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/inovacao/incubadoras-de-empresas-no-brasil.aspx>

Las incubadoras de empresas. Sofía Mora, Jorge Fernández. Ecuador.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vveUJiw-GtoJ:https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/15856/1/Resumen%2520CICYT.do+c+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ar>
<http://ceres.facer.edu.br/revista/index.php/refacer/article/viewFile/71/47>

UK Business innovations. www.ukbi.co.uk

A Global network of incubators, accelerators, and other entrepreneurial support organization.
<https://inbia.org/>

La Universidad de Hurlingham. La habilitada como incubadora de empresas.

<https://www.nodal.am/2018/08/la-unahur-habilitada-como-incubadora-de-empresas/>

MIEM. Ministerio de Industria, Energía y Minería. Uruguay. La Incubadora de Cooperativas Incubacoop. <http://www.miem.gub.uy/cooperativas/incubacoop>

<http://www.uruguayempreendedor.uy/institucion/incubacoop/>

<http://www.incubacoop.org.uy/>

Avaliação do Proninc. Incubadoras de Cooperativas. Brasil.

http://base.socioeco.org/docs/proninc_relatorio2017.pdf

Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologias de incubação de empreendimentos de economia solidária.

http://www.ufpa.br/itcpes/documentos/analise_sobre_processos_de_formacao_de_incubadoras_universitarias_da_unitrabalho.pdf

A metodologia de uma Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários (ITES): instrumento de promoção de inovação e

empreendedorismo. https://www.researchgate.net/publication/298804057_A_metodologia_de_uma_Incubadora_Tecnologica_de_Empreendimentos_Solidarios_ITES_instrumento_de_promocao_de_inovacao_e_empreendedorismo

DESAFIOS METODOLÓGICOS NA INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS

SOLIDÁRIOS. Revista Eletrônica de Extensão da URI. Ian Ferreira de FREITAS; Alair Ferreira de FREITAS; Marcelo Miná DIAS.

http://www.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_008/artigos/artigos_vivencias_08/Artigo_31.pdf

INCUBAÇÃO DE REDES LOCAIS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: LIÇÕES E APRENDIZADOS A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DO PROJETO ECO-LUZIA E DA METODOLOGIA DA

ITES/UFBA Genauto Carvalho de França Filho* Eduardo Vivian da Cunha. <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n51/07.pdf>

https://www.infodev.org/infodev-files/resource/idi/document/RMI%20-%20TCP%20-%20Final%20Report_Papers_Artigo%20%20metodologia_2006.pdf

Luis Gustavo Lima y Guilherme Lima. O processo de aceleração de startups da ACE.

<https://acestartups.com.br/aceleracao-startups-programa-ace/#metodo>

Acelere sua startup com os especialistas em escalar crescimento

<https://acestartups.com.br/startups/>

Programa Startup Río. Brasil.

<http://www.startuprio.rj.gov.br/>

Planejamento e Gestão de Incubadoras de Tecnologias Sociais para o Desenvolvimento. Gonçalo Guimarães, Inessa Salomão, Anprotec, SEBRAE, Brasília,

2006. http://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1010_pt.html

Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. ITCP-COPPE-UFRJ.

http://www.itcp.coppe.ufrj.br/a_itcp_equipe.php

Incubadora Universitária Tecnológica de Cooperativas Populares: uma proposta de política pública de crédito produtivo. João Guerreiro, Gonçalo Guimarães, Gabriela Egler, Inessa Salomão, 2005.

http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3276_pt.html

Metodologia de Incubação de Cooperativas Populares: A proposta da ITCP/UFRJ Autores: Javier Walter Ghibaudi Marcelo Silva Ramos. Instituição: ITCP/ COPPE/ UFRJ.

https://www.infodev.org/infodev-files/resource/idi/document/RMI%20-%20TCP%20-%20Final%20Report_Papers_Artigo%20%20metodologia_2006.pdf

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP é uma atividade de extensão universitária da Coordenação de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/UFRJ. Gonçalves Guimarães – Coordenador Geral.

<https://www.redetec.org.br/?p=796>

Gonçalo Guimarães. Entrevista COPPE/UFRJ

<https://www.youtube.com/watch?v=1c0l-Ba11Ss>

Gonçalo Guimaraes.wmv

<https://www.youtube.com/watch?v=sk-mOg-eIWM>

Gonçalo Guimaraes.wmv

<https://www.youtube.com/watch?v=b8ACCbDK4Rw>

Gerente de farmacia popular Recoleta y creador de incubadora de cooperativas populares: “Acá los trabajadores son también los patrones” Por Nicolás Romero.

<http://www.eldesconcerto.cl/2016/05/28/gerente-de-la-farmacia-popular-de-recoleta-y-cr>

IDEAS. Incubadora de empresas sociales de Argentina. <https://socialbusinessclub.wordpress.com/>

MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y PRODUCTIVOS

<http://www.certificaciondesustentabilidad.org/Emprendimientos.pdf>

Diario Clarín. Incubadoras de empresas en las provincias.

https://www.clarin.com/economia/campus-ieco/incubadoras-empresas-expanden-provincias_0_BkhYUpmWx.html

La alta tecnología y el lujo se dan la mano en el Valle del Silicio. Julio A. Parrado.

<https://www.elmundo.es/navegante/99/junio/28/ricos.html>

BASES CONVOCATORIA UNIVERSIDADES “AGREGANDO VALOR 2018”

<https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/1-%20Convocatoria%20RSPU%20190-18%20y%20anexos%20UAV%202018.pdf>

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

<http://anprotec.org.br/site/>

Ensaio sobre economia solidária. Paul Singer.

<https://books.google.com.ar/books?id=wFxNDwAAQBAJ&pg=PT287&lpg=PT287&dq=incubadora+cooperativa+quilombolas&source=bl&ots=jVnK9otg1a&sig=XC8V0Fvk33Khk3t9cdvUMJXxBYs&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOIme9uJXdAhVKgZAKHfPADxMQ6AEwCHoECAIQAQ#v=onepage&q=incubadora%20cooperativa%20quilombolas&f=false>

<http://www.brasil.gov.br/editoria/educacao-e-ciencia/2015/03/incubadora-da-ufms-amplia-atividades-em-assentamentos>

Incubadora da UFMS amplia atividades em assentamentos. Governo do Brasil.

<http://www.brasil.gov.br/@busca?Subject%3Alist=Incubadora>

Historia de la incubación de empresas.

<https://incubacionempresas.wordpress.com/2007/09/25/hola-mundo/>

“GUÍA SOBRE INCUBADORAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL. Innovación Social al servicio de las personas”. Fundación Acción contra el Hambre.

https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/guia_interactiva_ach_incubadoras_72px_1.pdf

PROGRAMA DE DESARROLLO COOPERATIVO.

<http://sociales.uprrp.edu/cooperativismo/programa-de-desarrollo-cooperativo/>

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos.

<http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/37373/36173>

CA PROCESOS COOPERATIVOS Y ASOCIATIVOS. Asociación de Universidades Grupo Montevideo.

<http://grupomontevideo.org/ndca/caprocesoscooperativos/>

PIONEROS DE ROCHDALE-Cooperativismo escolar.

<http://www.cooperar.galeon.com/pioneros.htm>

La historia de los Pioneros de Rochdale. Programa Economía Social y Solidaria. UNICEN. <http://extension.unicen.edu.ar/economiasocial/la-historia-de-los-pioneros-de-rochdale/>

Emprendedores Universo 'startups': ¿saturados de aceleradoras? Por Esther Paniagua

https://retina.elpais.com/retina/2018/03/22/innovacion/1521675299_533819.html

"Somos once familias y lo único que queremos es conservar nuestra fuente de trabajo" Por **Jesús Cabral**. 14 de Agosto de 2018. <https://www.tiempoar.com.ar/nota/somos-once-familias-y-lo-unico-que-queremos-es-conservar-nuestra-fuente-de-trabajo>

Fábricas recuperadas. Tiempo argentino.

<http://www.ansol.com.ar/la-recuperada-la-litoralena-evito-el-remate-en-su-contra/>

ANSOL. Economía con rostro humano. <http://www.ansol.com.ar/seccion/economia/>

Startups. Las incubadoras de empresas se expanden por las provincias. Por Gabriela Samela.

https://www.clarin.com/economia/campus-ieco/incubadoras-empresas-expanden-provincias_0_BkhYUpmWx.html

Incubacen es la incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires (EXACTAS).

<http://www.buscoya.com.ar/listings/incubacen/>