

Indicadores de vinculación y transferencia científica tecnológica: En la búsqueda de herramientas que den calidad y transparencia a la gestión

Autores: Martínez Villaroel, Esther; Mattar, Marcos; Frasca Tosetto, Sol; De Ondarra, Florencia; Miguel, Juan Pablo

Contacto: *dypivincu@uncu.edu.ar

País: Argentina

1. Introducción

El presente trabajo tiene por finalidad realizar una revisión sobre la trayectoria institucional de la vinculación en un tiempo determinado, en la Universidad Nacional de Cuyo, apostado por un equipo de trabajo que fue marcando diferentes momentos y formas en la que se fue llevando a cabo dicha trayectoria. En el mismo se podrá visualizar sobre la planificación estratégica, en cuanto a su necesidad, al igual que la evolución y monitoreo de la gestión, analizando los requerimientos de información en la formulación de indicadores para la gestión y se indaga sobre los instrumentos y propuestas existentes.

Cuando se habla de trayectoria, se relaciona directamente a la Universidad con su entorno. Las instituciones académicas han ido adaptando e incorporando prácticas de vinculación y transferencia tecnológica y de conocimiento, adquiriendo gran relevancia. Se reconoce desde el Estado la importancia de dichas relaciones como factor de desarrollo social, por este motivo generan acciones para propiciar y promover la vinculación y la transferencia de I+D desde la Universidad hacia el sector socioproductivo.

A lo largo del trabajo se describen los indicadores utilizados para cuantificar el grado de utilización, transferencia y difusión de conocimientos generados, en materia de vinculación, extensión universitaria y desarrollo artístico cultural, en el marco del Plan Estratégico 2030 realizado en y para la universidad. Además de la presentación de indicadores y variables que hacen a la labor diaria de la universidad, se presta especial atención a los procesos participativos, que, basados en la reflexión de la praxis vinculadora, tuvieron por propósito la construcción colectiva de acuerdos técnico-conceptuales.

Para finalizar, este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se investigan fundamentos sobre la necesidad de la planificación estratégica, evaluación y monitoreo de la gestión. A continuación, se realiza el desarrollo institucional de la vinculación UNCUYO / de la vinculación socioproductiva a la vinculación y transferencia científico tecnológica, en donde se anuncia la creación de la Coordinación General de Vinculación y Transferencia Científico Tecnológica. Posteriormente se hace lo propio con los indicadores para medir la transferencia tecnológica y sus diversos modos de agrupamiento. Luego, se plantea un proceso participativo, con consensos conceptuales y construcción de categorías. Seguido a lo anterior, se observa la descripción de un sistema integral de gestión de la vinculación y transferencia científico-tecnológica por indicadores y mejora continua, donde se encuentra una base de datos con tipo de producto, tipo de beneficiario y tipo de producto, y luego los destinatarios o beneficiarios de cada actividad. Y, para terminar, se presentan las conclusiones finales.

2. Sobre la necesidad de la planificación estratégica, la evaluación y el monitoreo de la gestión

La planificación estratégica, el monitoreo y la evaluación son elementos fundamentales en la gestión pública para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas con la ciudadanía. Estas prácticas permi-

ten evaluar el desempeño de los programas y políticas institucionales tendiendo a una gestión pública de calidad con alto impacto social, permitiendo a su vez revisar las decisiones tomadas, identificar áreas de mejora, optimizar el uso de recursos y alcanzar abordajes integrales.

Asimismo, implican gestión de información, es decir, herramientas de relevamiento, identificación de variables, construcción de indicadores y finalmente de todo un sistema de análisis de datos, lo cual promueve:

1. Líneas de acción y objetivos de trabajo claros: La definición de indicadores y metas medibles ayuda a establecer objetivos claros y específicos que orientan la labor de los equipos de trabajo. Estos indicadores proporcionan una referencia concreta para evaluar el progreso y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2. Análisis de desempeño: El monitoreo constante mediante la recolección sistemática de datos permite a los responsables de la gestión pública tener una visión en tiempo real de cómo se están implementando las políticas de la organización, identificando dificultades y/o problemas del proceso.

3. Evaluación de impacto: Los propósitos de las instituciones públicas están motivados por valores públicos y sociales, por ello, es fundamental conocer los resultados alcanzados, observando si logran un impacto beneficioso en la sociedad.

4. Decisiones informadas.: El monitoreo, la medición y la evaluación proporcionan información sobre el desempeño de las acciones implementadas garantizando la toma de decisiones basada en evidencia.

5. Optimización de recursos: La planificación y el monitoreo facilitan un uso más eficiente y efectivo de los recursos utilizados en la gestión pública.

6. Rendición social de cuentas: La accesibilidad y confiabilidad de información cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño de la gestión pública, no sólo garantiza transparencia, sino que también facilita la comunicación con la comunidad.

Entonces, poseer un sistema de indicadores, en nuestro caso de vinculación y transferencia científica-tecnológica, permite a las instituciones determinar metas cuantificables y resultados esperados, definiendo criterios objetivos para evaluar el progreso y el éxito del quehacer universitario garantizando la calidad de la gestión pública y la rendición social de cuentas. En este sentido, resulta prioritaria la innovación y transformación en la gestión de la información para el seguimiento, análisis y proyección de los procesos de vinculación y, así mismo, poder observar el impacto de las relaciones con la comunidad, el territorio, los sectores socioproductivos y las áreas de gobierno. Siendo necesaria la adecuación estructural y normativa de estos lineamientos a través de la existencia de un espacio responsable de la implementación y actualización de los mismos. En las páginas siguientes se abordará esta problemática para el caso de las actividades de vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo.

3. Coordinación general de vinculación y transferencia científico tecnológica

La actual Coordinación General de Vinculación y Transferencia Científico Tecnológica surge en agosto de 2022 en el marco de un nuevo gobierno de la UNCUYO. Con esta nueva gestión, en pos de subrayar la especificidad y relevancia de la función de vinculación y transferencia, se la separa orgánicamente de las actividades de extensión como también del ámbito estrictamente de investigación y desarrollo científico. La Coordinación funciona en el ámbito de rectorado, específicamente en Vice Rectorado, dándole así un

enfoque y pretensión de transversalidad y articulación con todo el resto de las secretarías estimulando y viabilizando la interfaz Universidad – Sociedad, profundizando un camino comenzado en el 2018 por el área de posicionarse como “el Punto de encuentro”.

El cambio de gestión propició un espacio de reflexión, revisión y reorganización de las formas de hacer vinculación y muy especialmente del impacto social que estas formas alcanzan. Este momento de análisis, desde una mirada comparativa nacional, regional e internacional, permitió observarnos a la luz de otras experiencias; identificando nuestras mayores fortalezas y también las dificultades en la gestión diaria y en base a ello se promovieron una serie de modificaciones a la estructura existente y a los ejes de trabajo en torno a los que se organiza. Este proceso concluyó con la creación de la actual Coordinación General de Vinculación y Transferencia Científico Tecnológica. Cuando se elige un nombre se imprime el espíritu de lo que se crea, subrayando su sentido y naturaleza, en este sentido, se quiso rescatar y subrayar la idea de “transferencia”, ya que en última instancia ese es el objetivo último de la vinculación y especialmente en una institución pública como lo es la Universidad Pública donde los objetivos que orientan la labor son de valor público y social. Hay que mencionar que la configuración actual es el corolario de una larga trayectoria de institucionalización y profesionalización con diversos momentos y complejidades, atravesada por procesos político-institucionales y polisemias conceptuales, trayectoria iniciada formalmente en el año 2004 con la creación de la Coordinación de Vinculación Socioproductiva.

El actual proceso que se propone el desarrollo de un sistema integrado de indicadores de vinculación y transferencia científico tecnológica comienza a fines del 2020 en el ámbito de lo que era la Secretaría de Extensión y Vinculación (SEV), es necesario hacer mención a esto ya que los debates y desarrollo de categorizaciones sobre las relaciones universidad-sociedad comienzan considerando tanto las actividades de vinculación como las de extensión social y las de extensión artístico-cultural. Puede advertirse la diversidad de enfoques que estaban en juego al momento de pensar en tipificar el quehacer universitario y así monitorearlo, medirlo, evaluarlo y tomar decisiones de gestión en base a esa información. Sin embargo, esta situación no impidió el desarrollo, incipiente, de una hoy consolidada línea de trabajo en torno a la calidad de la gestión y la mejora continua a través, entre otras herramientas, de la planificación estratégica, sobre lo cual hablaremos a continuación.

4. Generando consensos y construyendo denominaciones para explicar las relaciones universidad-sociedad

Dentro del Área de Vinculación y Transferencia Científico-tecnológica de la UNCUYO encontramos el Área de Diseño y Planificación Institucional (DYPI), ésta tiene por propósito generar herramientas y acciones destinadas al fortalecimiento institucional y a la modernización de la gestión, este espacio de trabajo orienta su labor a los procesos de rediseño institucional, planificación estratégica y gestión de la información. Desde aquí se desarrollan procesos de análisis organizacional, contribuyendo con la mejora de los procesos y acompañando a las distintas áreas en el diseño y monitoreo de sus actividades y evaluación del impacto de las mismas.

En 2021 desde DYPI, en el marco del Plan Estratégico UNCUYO 2030, comenzó un proceso participativo de análisis organizacional, habilitando espacios de encuentro, interacción y trabajo colaborativo con el propósito de generar un sistema integrado de indicadores de gestión y de impacto, por aquel entonces, de la vinculación y la extensión. La planificación estratégica tuvo un fuerte componente participativo a fin de tomar la mirada de los/as gestores/as de la vinculación y la extensión para enriquecer los marcos teóri-

co-conceptuales. En el transcurso de estas instancias participativas estuvo presente la discusión sobre las similitudes y diferencias entre extensión y vinculación, como así también el desarrollo histórico e institucional de cómo devinieron en nuestra universidad ambas funciones.

Los primeros análisis, tanto de gabinete como de las instancias participativas, obligaron a reformular el proceso que originalmente tenía la pretensión de construir variables e indicadores para el monitoreo de las actividades y, sin embargo, debió empezar por cuestiones anteriores como las propias definiciones de vinculación y de extensión. En relación a esto, encontramos un campo de actividades diversas y heterogéneas, integrando la extensión y vinculación con el compromiso o responsabilidad social universitario, la transferencia tecnológica y la articulación social, entre otros conceptos (Albornoz, 2017). El gran desafío es encontrar las ideas y las formulaciones organizativas que permitan articular proyectos político-académicos capaces de operar tanto en un nivel general como en el nivel situacional, forjando alternativas extensionistas y de vinculación orientadas a la transformación social (Tomassino y Cano, 2016). A los fines del presente trabajo y en coherencia con la actualidad del área nos referiremos exclusivamente a los resultados en vinculación. Finalmente, conforme a los talleres y encuentros realizados por el Área de Vinculación, se pudo llegar al siguiente acuerdo conceptual:

La Vinculación es la promoción y desarrollo de procesos de interacción, integración, generación y transferencia de prácticas y conocimiento de manera bidireccional y multidisciplinaria, entre la universidad y la comunidad con el objetivo de contribuir al desarrollo territorial, social, cultural, productivo e industrial. En este proceso se elaboran tecnologías y vínculos sociales que contribuyen al desarrollo socio-económico y territorial, integrando las actividades de I+D, transferencia, servicios tecnológicos, innovación tecnológica y social, incubación de empresas de base tecnológica, integración con el sector socio-productivo y promoción del emprendedorismo.

Estos acuerdos conceptuales permitieron establecer un marco de referencia, construido sobre la base de la reflexión de la labor diaria que llevan adelante los diversos equipos de Vinculación de la UNCUYO. Parámetro desde el cual identificar variables, diseñar categorías y tipologías de actividad y de productos desde las cuales monitorear y evaluar la gestión de la vinculación universitaria.

5. Sistema integral de gestión de la vinculación y transferencia científico-tecnológica por indicadores y mejora continua

Como se menciona en el segundo apartado de esta ponencia, en el marco del Plan Estratégico 2030 es que se comienzan a pensar y gestar las últimas modificaciones estructurales y de procesos en torno a la vinculación y la transferencia tecnológica en la UNCUYO. En el Área de Vinculación y Transferencia Científico-tecnológica de la UNCUYO, encontramos como responsable de estos procesos al Área de Diseño y Planificación Institucional, que como se indicó anteriormente la gestión de la información es uno de esos ejes centrales.

Esta gestión basada en datos implica el armado de indicadores de vinculación que nos permitan ir readecuando y mejorando los procesos de vinculación de forma cotidiana. En este proceso, el Área de Diseño y Planificación Institucional, trabajó primeramente en la construcción de consensos conceptuales en cuanto a lo que se entiende por "Vinculación" y por "Extensión". Luego del trabajo de definición conceptual, comenzó a construirse una base de datos de la Secretaría de Extensión y Vinculación (SEV) a julio de 2022,

cuyo objetivo era poder identificar los siguientes elementos: visión, misión y objetivos de cada subárea; líneas de trabajo; objetivos de las actividades realizadas; tipos de actividades; duración de las actividades; actores con los que se articulan las actividades; existencia de convenio, acuerdo o contrato; tipo de productos o transferencias realizadas; cantidad de asistentes/beneficiarios; y tipo de beneficiarios.

Como puede vislumbrarse, lo relevado incluye información referida a: identidad organizacional de las distintas subáreas y un primer acercamiento a tipologías e indicadores. El instrumento de recolección de esta información fue un formulario que incluyó, en una primera aplicación, preguntas abiertas, con cierto sentido exploratorio. La sistematización de este primer formulario reveló algunas cuestiones críticas, principalmente por la naturaleza y dinámica tan diferente entre sí de algunas áreas que conformaban la SEV, en las mismas se desarrollaba desde un concierto hasta el acompañamiento a investigadores en el desarrollo de sustancias químicas. Esta heterogeneidad demandó ajustes en categorías tales como duración o destinatarios, ya que no eran comparables entre sí, también un refinamiento de las tipologías de actividades, ampliando las concebidas en un primer momento, volviendo a reagruparlas en una tercera versión. Una vez aclarado esto, es importante comentar que en esta ponencia nos enfocaremos en las tipologías, que nos permiten construir indicadores, y en los indicadores ya construidos.

Los indicadores construidos para esta base de datos fueron: duración de las actividades; existencia de convenio, acuerdo o contrato; cantidad y tipo de asistentes. Respecto a las tipologías, identificamos tipologías preestablecidas: tipo de actividad y actores con los que se articula la actividad; y tipologías construidas a partir de la información recolectada (preguntas abiertas): tipo de producto y tipo de beneficiario. A continuación, presentaremos las categorías incluidas en la base de datos, y la modificación sufrida en el proceso actual.

Respecto al tipo de actividades, las siguientes son las categorías iniciales: Acompañamiento territorial; asistencia técnica, asesoría, consultoría; desarrollo, evaluación y financiamiento de proyectos; comunicación, difusión y/o divulgación; desarrollo o participación en redes; formación y capacitaciones; gestión de la vinculación y la transferencia tecnológica; Investigación y desarrollo; Investigación, Desarrollo e Innovación; mejoramiento de infraestructura; mejoramiento de procesos; proceso de incubación de empresas; proceso de aceleración; promoción artística y cultural; y gestión de la extensión universitaria.

De esas categorías, en la actualidad se eliminó acompañamiento territorial y mejoramiento de infraestructura, por no corresponder a tipo de actividad, como también promoción artística y cultural y gestión de la extensión universitaria, por no corresponder a vinculación. Por su parte, desarrollo, evaluación y financiamiento de proyectos se desplegó en tres categorías distintas sumando coordinación metodológica de proyectos. Finalmente, la construcción y análisis de información se sacó como categoría, ya que es más una tarea que se realiza en distintas actividades. La tipología de actores con los que se articula, fue detallada agregándole subtipos para Organismos gubernamentales y sector privado, quedando de la siguiente manera: Rectorado UNCUIYO, unidades académicas e institutos UNCUIYO, organismos gubernamentales (locales, provinciales, nacionales, regionales), sector privado (MIPYMES, grandes empresas, cámaras/federaciones/clusters) y Organizaciones de la Sociedad Civil.

Respecto a tipo de producto y tipo de destinatario, como se comentó, fueron preguntas abiertas, a continuación, mencionamos las categorías construidas a partir de la información recolectada, que no ha sufrido cambios respecto a 2022. Tipo de producto: Adquisición de equipamiento, material, insumo; Comunicación/Difusión; construcción o mejora edilicia; desarrollo; evento; mejora de gestión; práctica educativa-preprofesional; producto académico; producto o servicio comercializado, proyecto de desarrollo o innovación.

Finalmente, la categorización de tipo de destinatario quedó de la siguiente forma: Público en general; comunidad universitaria (Aspirantes a carreras de la UNCUYO, estudiantes, egresados, docentes, personal de apoyo, equipos de gestión); entidades científicas; investigadores, gestores, agentes de la economía social y popular, emprendedores por fuera de la ESyP, empresas, cámaras/federaciones/clusters, actores socio productivos, organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos.

Para analizar un poco esta información, retomaremos la conceptualización que plantea el Manual de Valencia el cual distingue tres tipos de indicadores en la medición de la vinculación: indicadores de actividad, indicadores de resultados e indicadores de impacto. En función de esta conceptualización, puede verse que la base de datos sirve como un primer acercamiento a la construcción de indicadores de actividad e indicadores de resultados.

Ahora, haciendo foco en las tipologías, esta base de datos presenta dos desafíos principales: por un lado, el mejoramiento de las tipologías, a raíz del análisis de la información recolectada y de las dificultades identificadas a la hora de suministrar dicha información; por otro lado, el armado de indicadores en base a las tipologías.

Parte de ese análisis se comenzó a realizar entre septiembre y diciembre del año 2022, en el marco del diagnóstico y análisis organizacional que se realizó para el Diseño del Área de VyTT. De ese informe se obtuvo la misión del área, sus objetivos estratégicos y sus líneas estratégicas. La misión del área es ser el punto de encuentro y articulación entre el campo académico y científico-técnico, los sectores socio-productivos e industriales, los organismos gubernamentales y la sociedad civil, para estimular y facilitar los procesos de inserción de conocimientos y tecnologías en la sociedad, contribuyendo al desarrollo socioeconómico e incentivando la participación de la Universidad en las políticas públicas locales, provinciales y nacionales. Respecto a sus objetivos estratégicos identificamos: Gestionar e impulsar los procesos de inserción de conocimientos y tecnologías en la sociedad, poniendo las capacidades científico-técnicas al servicio del desarrollo regional; contribuir al desarrollo socio-productivo e industrial y a las transformaciones que la matriz económica requiera, vinculando Universidad, sector público, sector privado y sociedad civil en procesos de generación de conocimientos, innovación y transferencia tecnológica; promover el espíritu emprendedor de estudiantes, docentes, egresados y egresadas, generando espacios para el desarrollo emprendedor y el fomento de innovaciones tecnológicas y empresas de base tecnológica; y coordinar y diseñar en red las políticas de vinculación, innovación y transferencia científica y tecnológica en todo el ámbito de la UNCUYO. Finalmente, sus cuatro líneas estratégicas son: Promoción de procesos de valorización del conocimiento y la tecnología, desarrollo del ecosistema de Innovación, fortalecimiento del sistema UNCUYO de Vinculación y desarrollo y gestión de fondos.

En el marco de este diseño del área es que, también, se plantean programas y/o acciones estratégicas para la gestión, entre las cuales se encuentra el “Sistema integral de Gestión de la VyTT por indicadores y mejora continua”, con el objetivo de que este sistema permita la toma de decisiones, el diseño de la política de vinculación y la mejora en la calidad de la gestión en función de datos, incluyendo distintos mecanismos y estrategias como la elaboración de un sistema de indicadores de gestión y de impacto; el desarrollo de una “Plataforma de Vinculación” (tablero de control y monitoreo de las acciones); Y la planificación estratégica y gestión integral de la información.

Debido a la diversidad de acciones y tareas que se llevan adelante dentro del área, es fundamental lograr la construcción de indicadores que contemplen las particularidades de las acciones que se llevan adelante, pero a la vez es fundamental seguir los lineamientos nacionales e internacionales para que sean

comparables. Para esto, en el marco del sistema mencionado, se establece el “Plan de trabajo y propuesta de construcción de indicadores de vinculación y transferencia científico tecnológica”. Este plan contempla, en primer lugar, construir un marco teórico-metodológico que integre los planteos, implementaciones y análisis derivados del Manual de Valencia como la conceptualización propia derivada de las acciones de relevamiento propio. Este marco teórico-metodológico será el puntapié inicial para realizar el proceso de operacionalización de variables, en conjunto con la base de datos antes mencionada y la “Plataforma de Oferta Tecnológica UNCUYO”. A la par del proceso de marco teórico y operacionalización de variables, se incluye la recolección de datos internos, instancias de asesoramiento para la construcción de indicadores con referentes nacionales y un trabajo de análisis comparado de las estrategias de vinculación desde distintas universidades. Para que la información de los indicadores pueda ser de uso continuo es importante contar con métodos de recolección de la información adecuados e idealmente autoadministrados, para esto, se trabajará paralelamente a través de dos caminos: por un lado, en la puesta a punto de la “Plataforma de gestión del conocimiento”, la cual busca ser un instrumento de gestión y recolección de datos. Por otro lado, mientras se adecua dicha plataforma, la implementación de un tablero de gestión de tareas, que permita coordinar y visibilizar las tareas del área. Finalmente, una vez confeccionados los indicadores de vinculación como las herramientas de recolección y análisis de datos correspondientes, se estableció la realización de una prueba piloto que contemple una subárea y uno de los institutos multidisciplinarios pertenecientes a la UNCUYO.

Si bien se estima estar finalizando este proceso de construcción de indicadores para diciembre de 2023, al ser un proceso ya iniciado, interesa resaltar algunas cuestiones del mismo. En primer lugar, presentaremos las variables y explicaremos la actualización de las tipologías antes mencionadas.

Una vez definidos los conceptos de vinculación, transferencia tecnológica y valorización del conocimiento, tomamos las dimensiones principales que plantea el Manual de Valencia respecto a las actividades de vinculación: el contexto institucional —aspectos que, facilitan la existencia y desarrollo de las actividades de vinculación en la institución—; las capacidades —referidas al uso y la explotación de capacidades de vinculación existentes—; y las actividades —referidas a la generación y desarrollo de tales capacidades. Respecto a estas dimensiones se establecieron las siguientes variables: Infraestructura, procesos normativos, inversión, capacitación y Formación interna, territorialización, actividades de vinculación, oferta tecnológica, demanda, actores destinatarios, utilidad social y productiva. Si volvemos a las tablas, vemos que tanto la infraestructura como el territorio aparecían previamente en el listado de tipos de actividades, cuando en realidad son variables a ser medidas a través de indicadores. A su vez, esto también permitió avanzar en el mejoramiento del resto de las tipologías, base fundamental para el armado de los indicadores a futuro.

6. Conclusiones

La trayectoria institucional y conceptual de la vinculación en la UNCUYO evidencia las transformaciones experimentadas por la Universidad en las formas de relacionarse con el entorno y de concebir a ese entorno y al propio rol universitario. Transformaciones todas que indiscutiblemente han impactado en las posibilidades de construir un sistema de indicadores.

En primer lugar, en estos casi veinte años de trayectoria institucional de la Vinculación en UNCUYO se han experimentado reorganizaciones institucionales y reflexiones en torno a la práctica vinculadora. Por momentos, articulada con la extensión, otras subsumida en el desarrollo territorial, en principio focalizada en el relacionamiento con el sector privado, en los últimos años desarrollando un fuerte lazo con los secto-

res públicos y gubernamentales y, en menor medida, con las organizaciones sociales. A su vez, este proceso, ha contribuido al posicionamiento de la vinculación como una de las funciones esenciales del quehacer universitario.

Por otro lado, la formulación de variables e indicadores no es más que la operacionalización de ideas o hechos sociales planteados a un nivel teórico. En ese sentido, la actividad vinculadora no puede ser concebida sin la noción de transferencia, la transferencia científico-tecnológica es la razón de ser de la vinculación y es lo que debemos mirar para construir indicadores de impacto. Esto es lo que se ha pretendido reflejar con la creación de la nueva Coordinación General de Vinculación y Transferencia Científico Tecnológica.

Pensando estrictamente en acciones de monitoreo y evaluación de la gestión, un aspecto determinante es la propia cultura organizacional, que como ya se mencionó se ha caracterizado por la falta de registro y sistematización de las acciones que se llevan adelante. Esto hace que exista cierta resistencia a utilizar los mecanismos de recolección de datos implementados y, en algunos casos, imposibilitando el análisis de la trayectoria seguida por la vinculación y la transferencia por carecer de datos de base con los cuales comparar. Es por esto, que desarrollar un sistema de indicadores no sólo posibilita una mejora en la calidad de la gestión, a partir de la información obtenida, sino también una oportunidad de mejora de los procesos internos y de la propia cultura organizacional en cuanto a las prácticas de planificación estratégica.

En relación a la cultura y prácticas organizacionales, como pudimos notar en el 2021 cuando se comienza con este proceso, debieron replantearse los plazos para la implementación de un sistema integrado de indicadores y los diversos encuentros de trabajo sirvieron como instancias de sensibilización y formación en materia de gestión de la información. Por ello, la primera base de datos es más un primer acercamiento a la estandarización de las prácticas de vinculación que el diseño de indicadores en sentido estricto. Decimos esto por varios motivos, como ya advertimos, la falta de unificación de criterios entre los distintos equipos de gestión, de la Secretaría de Extensión y Vinculación, implicó al comienzo que la información recolectada no fuese posible de analizar de manera integrada. A su vez, no llegó a construirse el/los indicador/es que establecieran el análisis entre las actividades realizadas y el grado de alcance de los objetivos planteados.

Por otro lado, también se desprende de este proceso la dificultad de vinculación interna entre las distintas subáreas, en ese sentido, la unificación de criterios y el tablero de gestión también se convierten en una oportunidad para integrar y agilizar el trabajo del área en su conjunto. En nuestros días, la modernización y transparencia de la gestión pública y un óptimo funcionamiento de la misma, exige la generación de indicadores e implementación de variados instrumentos de planificación y evaluación que permitan observar la actividad universitaria en tiempo real.

Finalmente, recordamos que el objetivo principal del plan es la construcción de un sistema unificado e integrado de indicadores, en este sentido, más allá de que se busque mejorar los indicadores de actividades, nuestra gran oportunidad es la posibilidad de crear indicadores de impacto, que nos permitan medir efectivamente si nuestras acciones alcanzan los resultados esperados en la comunidad, es decir, si efectivamente vinculamos virtuosamente a la universidad con la comunidad en procesos que mejoran la calidad de vida de nuestras sociedades.

Referencias bibliográficas

Albornoz, M. y Barrere, R. (2017). *Manual de Valencia. Manual Iberoamericano de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el Entorno Socioeconómico*. Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y

la Sociedad (OCTS-OEI) y Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT). https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Valencia.pdf

Sábato, J. (2011). *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*. Biblioteca Nacional.

Tomassino, H. y Cano, A. (2016). Avances y retrocesos de la extensión crítica en la Universidad de la República de Uruguay. *Masquedós*, (1), 9-23.