



ESTRATEGIAS DE **VINCULACIÓN**

CON ACTORES DEL ENTORNO

ESTUDIO DE *BENCHMARKING*



ISBN 978-956-9677-49-6

© **Universidad Tecnológica Metropolitana**

Uso y difusión exclusiva Ediciones Universidad
Tecnológica Metropolitana

Unidad de Estudios

Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión

Coordinador de la publicación

Felipe Torralbo S.

Equipo investigador

Marcela Gutiérrez P.

Felipe Torralbo S.

Juan Jiménez A.

Jennifer Troncoso P.

Colaboradores/as

Héctor Reyes C.

María Teresa Navarro J.

Jéssica Orellana S.

Elizabeth Meza M.

Camila Ortiz H.

Marta López V.

Corrección de estilo

Gonzalo López Pardo

Proyección de diseño

Fabían Flores B.

Diseño y diagramación

Nathaly Pizarro V.

ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN

CON ACTORES DEL ENTORNO

ESTUDIO DE *BENCHMARKING*

Unidad de Estudios
Vicerrectoría de Transferencia
Tecnológica y Extensión

Santiago de Chile, marzo de 2020

Contenido

1. ANTECEDENTES	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo general	10
2.2 Objetivos específicos	10
3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	12
3.1 Diseño del estudio	12
3.2 Diseño muestral y trabajo de campo	12
3.3 Técnicas de producción de datos	13
3.4 Dimensiones de análisis	14
3.5 Técnicas de análisis de datos	14
4. RESULTADOS	15
4.1. Impactos culturales y estructurales de los nuevos marcos conceptuales de la Vinculación con el Medio	16
4.1.1. La necesidad de un cambio cultural	16
4.1.2. Las estructuras de la Vinculación con el Medio	19
4.1.3. Políticas de Vinculación con el Medio	25
4.2. Calidad en Vinculación con el Medio	26
4.2.1. Levantamiento de información y registro	27
4.2.2. Plataformas informáticas como herramientas de gestión	29
4.3. Estrategias de vinculación con actores del entorno	32
4.3.1. Metodologías activas de enseñanza y aprendizaje orientadas a la Vinculación con el Medio: el caso de A+S	32
4.3.2. Órganos consultivos	34
4.3.3. Iniciativas de Vinculación con el Medio con anclaje territorial	37

5. Conclusiones y recomendaciones	46
6. ANEXOS	52
6.1. Anexo 1. Carta de presentación	52
6.2. Anexo 2. Formato agenda	53
6.3. Anexo 3. Pautas de entrevistas	54
6.4. Anexo 4. Consentimiento informado	62



1. ANTECEDENTES

1. ANTECEDENTES

Para dar cumplimiento al compromiso contenido en el Convenio Marco (CM) para las Universidades Estatales (UTM1856), se ha solicitado al equipo de Aseguramiento a la Calidad de la Unidad de Estudios de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión (VTTE) de la Universidad Tecnológica Metropolitana la realización de un *benchmark* que contribuya al logro del Objetivo Específico Institucional n.º 3:

Incrementar la cobertura y calidad de las actividades de vinculación con el medio de las unidades académicas mediante el fortalecimiento de proyectos con retroalimentación a la docencia y de vínculo con egresados, con evidencia en la mejora continua.

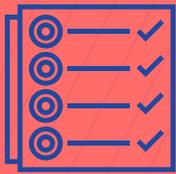
Este estudio corresponde al Hito 1: realización de *benchmarking* de estrategias de vinculación con titulados y socios comunitarios, Estado, sociedad civil y empresas.

Para el logro de este objetivo el trabajo se dividió en tres etapas. En primer lugar, para la selección de las universidades nacionales que fueron incluidas en este estudio, se colaboró con los equipos de la Dirección General de Análisis Institucional (DGA), quienes facilitaron las bases de datos para construir los criterios de selección de las universidades que integraron la muestra.

En segundo lugar, definidas las universidades, se trabajó con los equipos internos de la VTTE-Área de Gestión Empleabilidad y Titulados (AET), Proyectos de Retroalimentación a la Docencia (PDR) y el equipo responsable de gestionar el Consejo Asesor Social Empresaria (CASE), con sus necesidades e inquietudes para ser abordados en esta estrategia metodológica.

Como resultado se definió un plan de visitas que incorporó pautas y aspectos críticos que se deben contemplar en las entrevistas.

En tercer lugar, como resultado de las visitas a las universidades, se presentan los informes de resultados. El primero de ellos corresponde al presente informe, con los principales resultados y hallazgos relacionados con la vinculación con titulados/as y empleabilidad. El segundo informe presenta los resultados sobre los vínculos con socios comunitarios y otros actores del entorno.



2.

OBJETIVOS

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Identificar buenas prácticas de vinculación con titulados/as y empleadores, así como con socios comunitarios, Estado, sociedad civil y empresas, implementadas por las universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (Cruch) y que sirvan como punto de referencia para la elaboración de planes de mejora para la Vinculación con el Medio (VcM) de la UTEM.

Para este informe se abordan los objetivos específicos B, C, D ii y D iii.

2.2 Objetivos específicos



A

Analizar el diseño e implementación de las estrategias de vinculación efectiva con titulados/as y empleadores.



B

Identificar y describir órganos consultivos y/o colegiados de las universidades seleccionadas para el levantamiento de buenas prácticas que sirvan de referencia para la constitución del nuevo Consejo Asesor Social Empresarial (CASE).



C

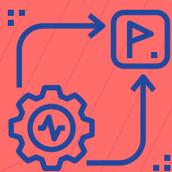
Identificar estrategias y mecanismos de vinculación y fidelización con socios comunitarios.



D

Analizar estrategias y mecanismos de aseguramiento de la calidad en VcM, en específico, procesos de retroalimentación e implementación de acciones de mejoramiento para:

- i. La vinculación con titulados/as y empleadores.
- ii. La vinculación con el medio desde los órganos consultivos.
- iii. La vinculación con socios comunitarios.



3.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 Diseño del estudio

Se opta por un diseño de tipo *cualitativo*, porque permite una mayor profundidad en los temas que deben tratarse mediante una conversación fluida y guiada por una pauta de entrevista. Es un estudio de carácter *exploratorio-descriptivo*, dada la poca información disponible *a priori* sobre los temas que se abordaron, de tipo *transversal* (no tiene periodicidad) y de carácter *emergente*.

3.2 Diseño muestral y trabajo de campo

Para la selección de universidades que se visitaron para el *benchmarking* se definieron criterios metodológicos de selección de las universidades, que se resumen en los siguientes:

- Calidad de la Universidad (acreditación entre 5 y 6 años).
- Acreditación en Vinculación con el Medio.
- Tamaño de la Universidad.
- Adscripción a gratuidad.
- Perfil de sus estudiantes.
- Pertenencia al Consorcio de Universidades del Estado de Chile (Cuech).

Fundamentados en estos y otros criterios de interés específicos del estudio, se definió que la muestra estuviera compuesta por las siguientes universidades:

Cuadro 1. Universidades

N°	Universidad
1	UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
2	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL MAULE
3	UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
4	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
5	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
6	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Dado los objetivos del estudio, bajo un criterio de muestreo intencionado en cada institución, se aplicaron entre dos y seis entrevistas semiestructuradas¹ a actores clave según los ámbitos de indagación²:

1. El número de entrevistas varió de acuerdo a cada Universidad. Algunas entrevistas no se ejecutaron, en tanto las categorías muestrales no aplicaron para la institución visitada, sin embargo, en otras instituciones e aplicó la misma entrevista a dos o más personas (simultáneamente o diferido) en tanto sus funciones eran pertinentes para la categoría señalada en el muestreo.

2. Respecto de los sujetos de estudios, es necesaria una importante consideración metodológica. Estas categorías fueron definidas *a priori* en el estudio y basadas en la estructura que mantiene la UTEM. Las categorías *máxima autoridad de VcM* y *Encargado/a de titulados y empleabilidad* tuvieron gran rendimiento analítico en tanto son figuras ya establecidas e institucionalizadas dentro de las universidades. Sin embargo, con las categorías *Encargado/a de vínculos con socios comunitarios* y *Encargado/a de órganos consultivos y/o colegiados* no tuvo tal rendimiento, pues el estudio evidenció que no existen figuras asimilables en las universidades visitadas; por tanto, en estas categorías se obtuvo gran heterogeneidad de entrevistados, desde académicos que realizan proyectos de vinculación, directores/as de centros de vinculación o de innovación, u otros, se decide identificar a los/as entrevistadas por la categoría inicialmente propuesta. Esto dificulta la comparabilidad de resultados, en tanto son distintos actores desde distintas posiciones hablando de la VcM en sus universidades. Para el caso del *Encargado/a de aseguramiento de la calidad* sucede algo similar, muchas veces este puesto fue cubierto por responsables de la calidad institucional, quienes están a cargo principalmente de los procesos de acreditación, más no de todos los procesos de vinculación con el medio.

- Máxima autoridad de VcM.
- Encargado/a de titulados/as y empleabilidad.
- Encargado/a de vínculos con socios comunitarios.
- Encargado/a de órganos consultivos y/o colegiados.
- Encargado/a de aseguramiento de la calidad (con conocimiento en VcM).

El número de entrevistas por Universidad es disímil, ya que en ocasiones se sostuvieron entrevistas grupales, dando cobertura a distintos actores a la vez.

Para realizar el contacto con las universidades y con los entrevistados, se realizó una primera conexión telefónica con los representantes institucionales de cada Universidad en la Red de

VcM del Cuech. En el caso de las instituciones que no pertenecen al Cuech, el contacto se realizó directamente con las autoridades institucionales para el ámbito de la VcM. En ambos casos, luego del contacto telefónico, fueron remitidas cartas formales solicitando colaboración (Anexo 1: Carta de presentación) en las fechas propuestas. A los contactos se les envió una ficha (Anexo 2: formato de agenda) para la elaboración de la agenda en sus instituciones.

Finalmente, la muestra quedó distribuida de la siguiente forma, aplicando 25 entrevistas a un total de 35 personas. El trabajo de campo fue realizado entre el 6 de junio y el 12 de julio de 2019.

Cuadro 2. Entrevistas

Universidad	Fechas	N° entrevistas	N° personas entrevistadas
UCN	6 y 7 de junio, 2019	5	5
UBB	10 y 11 de junio, 2019	4	7
UPLA	13 y 14 de junio, 2019	6	6
UTA	17 y 18 de junio, 2019	2	6
UFRO	24 y 25 de junio, 2019	3	5
UCM	11 y 12 de julio, 2019	5	6
Total		25	35

3.3 Técnicas de producción de datos

Para el presente estudio se aplicaron entre tres a seis entrevistas semiestructuradas por institución, las pautas se adecuaron a la naturaleza de cada actor a entrevistar (Anexo 3: Pautas de entrevistas), haciendo énfasis en los siguientes temas en general:

- Vinculación con el Medio.
- Titulados/as y empleadores.
- Órganos consultivos y/o colegiados.
- Vínculo con socios comunitarios.
- Aseguramiento de la Calidad.

3.4 Dimensiones de análisis

En cada uno de estos temas se abordan los siguientes aspectos:

1. Gobernanza interna (estructura orgánica, dependencias y relaciones, unidades y equipos responsables, relaciones con otras instancias centralizadas y descentralizadas).
2. Políticas y estrategias de VcM (orientaciones normativas).
3. Mecanismos de vinculación.
 - a) Mecanismos de contacto.
 - b) Mecanismos de fidelización.
4. Mecanismos de aseguramiento de la calidad.
 - a) Sistemas de evaluación de resultados y contribución (impacto).
 - b) Mecanismos de retroalimentación a la docencia de pregrado, investigación y VcM.

Las entrevistas fueron transcritas y procesadas mediante el *software* de análisis cualitativo asistido por computador ATLAS.TI, el cual permitirá revisitar y profundizar los análisis a la luz de nuevos hallazgos.

3.5 Técnicas de análisis de datos

El material producido fue analizado sobre la base de las técnicas de análisis de contenido temático y de los fundamentos de la *Grounded Theory* (Teoría Fundada Empíricamente). Esta estrategia utiliza una serie de procedimientos de análisis inductivo, con la finalidad de generar conceptos y relaciones a partir de los datos, mediante la combinación de un conjunto de procesos de codificación (abierto, axial y selectivo). Las categorías, conceptos y relaciones emergentes serán constantemente comparados durante el trabajo de campo. Se espera obtener resultados comparativos por cada una de las instituciones visitadas.



4.

RESULTADOS

4. Resultados

A continuación se presentan los principales resultados del estudio de *benchmark*, respondiendo a los objetivos vinculados con identificar estrategias con actores del entorno, así como identificar y describir la presencia de órganos consultivos y/o colegiados en las universidades visitadas. Adicionalmente se analizan algunos mecanismos de aseguramiento de la calidad en VcM.

Los resultados presentados se dividen en tres apartados. Primero se discuten aspectos relacionados con las transformaciones culturales y estructurales que dan soporte a las actuales formas de hacer vinculación con el medio en las universidades visitadas. Se profundiza en las consecuencias para las estructuras orgánicas y funcionales en torno a la VcM. Se discuten algunas debilidades en términos de orientaciones políticas para la VcM.

En segundo lugar, se revisan brevemente algunos aspectos vinculados con el control y aseguramiento de la calidad en VcM.

En tercer lugar, se identifican algunas estrategias e iniciativas de vinculación que pueden servir de referencia a la UTEM, entre ellas las metodologías activas de enseñanza y aprendizaje, órganos consultivos e iniciativas con anclaje territorial.

4.1 Impactos culturales y estructurales de los nuevos marcos conceptuales de la VcM

4.1.1 La necesidad de un cambio cultural

En relación con la VcM en general, uno de los aspectos más frecuentemente mencionados por los/as entrevistados/as —especialmente por los cuerpos directivos centrales de la VcM— es la necesidad de cambio conceptual y cultural de la comunidad universitaria en la comprensión del concepto de vinculación. Este aspecto se sitúa como central para el buen desempeño de las iniciativas de vinculación en términos de alineación con los propósitos institucionales. Cabe recordar que el concepto de VcM, tal como lo entendemos hoy en Chile, proviene de las ideas de von Baer³ sobre la VcM —tomadas por el comité técnico de la CNA en 2010—, planteando un cambio de enfoque necesario para responder adecuadamente a las necesidades y requerimientos del entorno, basado en la construcción compartida de conocimiento e intercambio bidireccional entre la universidad y la sociedad. Son varios los estudios y artículos recientes en Chile que hablan de las transformaciones del concepto de la VcM y sus consecuencias institucionales; por tanto, no nos extenderemos demasiado en este aspecto, lo importante son sus impactos en los aspectos orgánicos e institucionales y las formas en que las universidades sortean la brecha entre sus trayectorias institucionales y las exigencias del entorno.

3. Von Baer, H. (2009). Vinculación con el medio: ¿función subalterna o esencial de la universidad? En N. Fleet (ed.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Santiago de Chile: Comisión Nacional de Acreditación.

Este estudio de *benchmarking* reafirma que la brecha conceptual persiste, pues muchos de los entrevistados/as hacen referencia a la necesidad de una adecuada comprensión del concepto de VcM para el buen desempeño de esta función, alineado con las políticas institucionales. Las siguientes citas evidencian que los marcos de referencia y conceptuales de la VcM son cruciales para el buen desarrollo de esta. Las universidades se proponen a sí mismas *consolidar* el concepto bidireccional y de mutuo beneficio que conlleva la VcM.

[...] en el plan de desarrollo estratégico del periodo anterior, 2014-2018, la Universidad se propuso [...] ampliar la Vinculación con el Medio y pasar de un concepto que existía mayoritariamente, que era Extensión, al concepto de vinculación con el medio de la bidireccionalidad que se tiene que dar entre los actores relevantes del medio externo y la Universidad, y la Universidad y viceversa (UCM, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

[...] y ahora, después de un par de años, la gente empieza a entenderlo desde el punto de vista de la bidireccionalidad. Antes, para nosotros fue un tema medio cultural el trabajar primero con Vinculación con el Medio, porque la gente lo asociaba a Extensión, a charlas, a seminarios o, por ejemplo, todas las actividades que son extracurriculares o culturales. Entonces, solo se asociaba a vinculación con el medio con los de la universidad hacia fuera. Hay un tema más cultural que se trabajó (UCN, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

Entonces, desde ese punto de vista, la bidireccionalidad es la plataforma esencial

del trabajo de esta área de la Vicerrectoría Académica, tanto como la Dirección de Docencia, la Dirección de Investigación y Posgrado y la Dirección de Calidad Institucional (UTA, Máxima autoridad de VcM).

Otra cita refleja que son persistentes las dificultades conceptuales. Incluso a nivel de universidades estatales el concepto es aún etéreo y de diversa comprensión. En este contexto, las universidades están generando esfuerzos a nivel institucional para alinear a los niveles centrales y a las unidades académicas, con el objetivo de transformar la cultura institucional. Aunque se reconoce que son procesos complejos y de largo plazo, las universidades buscan establecer instrumentos de gestión, como planes de desarrollo, políticas, manuales de gestión, protocolos, entre otros mecanismos, que dirijan a la VcM hacia los propósitos institucionales y permeen en todas las unidades descentralizadas.

[...] a fin de año se empieza a trabajar en el nuevo plan general de desarrollo. Entonces, yo creo que ahí van a venir las estrategias de, digamos, instaurar la cultura de VcM, lo cual nosotros intentamos hacer a través del PM [...] no se entienden los conceptos de VcM, tienden a confundirse. O sea, a pesar de que nosotros instauramos el modelo bidireccional, Extensión nos dice *Oye, pero nosotros somos bidireccionales* y les explicamos que no son bidireccionales, pero que no es en desmedro. Hay un desconocimiento, una ignorancia conceptual de lo que es la vinculación de este modelo que están metiendo en las universidades, y eso tenemos que hacer (UBB, Máxima autoridad de VcM).

En el fondo, se aprecia que los nuevos marcos de referencia de la VcM deben permear en el cambio de una cultura institucional. Por lo general, los entrevistados evidencian que los niveles centrales están relativamente convencidos de la necesidad de este cambio; no obstante, a nivel de unidades académicas las dificultades son más evidentes. Prácticamente todas las universidades hacen alusión a esta situación elaborando estrategias para alinear a la institución en sus propósitos declarados a nivel central. Para este efecto, se vuelve necesario una estrategia de proximidad a las unidades académicas, las universidades están poniendo esfuerzos en *instaurar una cultura de la VcM* mediante estrategias de sensibilización hacia las carreras y facultades. La palabra *evangelizar* evidencia esta connotación:

Entonces yo creo que tenemos, aparte de una estructura, tenemos que instaurar la cultura de VcM, y la vinculación... y a la cultura bidireccional. [...] De hecho, con esta plataforma, que la estamos ahora, estamos saliendo a las Escuelas y a las Unidades, va a ser también una estrategia de difusión, de digamos, *evangelizar* como decimos nosotros, entre comillas. Nosotros incluso hemos ido a presentar nuestra política y nuestro quehacer a los Consejos de Facultad, pero resulta que el Consejo de Facultad no está representado por todos los académicos y muchas veces la información no baja. No nos ha dado resultados (UBB, Máxima autoridad de VcM).

Se destaca que en los últimos años la tarea de difusión y sensibilización de las definiciones políticas de la VcM se ha facilitado por el mandato desde la política educativa. Al convertirse la VcM en un área de acreditación obligatoria, se

espera un mayor compromiso de las unidades académicas en estas materias.

Ha sido bien difícil, porque básicamente desde 2016 lo primero es el tema cultural. O sea, la gestión del cambio ha sido bien complicada. Hemos tratado de llevarlo, en lo posible, de la manera más armónica, pero cuesta porque a medida que uno va instalando estos temas, al comienzo no se veía tan necesario. Y ahora recién que la ley cambió, que ya es obligatorio, pero ya cada vez está tomando más importancia. Lo están viendo como algo que de verdad importa. Y ahora recién, tal vez con un poco de miedo, están poniéndose las pilas. O sea, ha sido difícil. Pero ¿de qué manera lo hemos tratado de abordar? Es ir unidad por unidad (UCN, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

Desde el punto de vista de los/as académicos/as esta cita se vuelve interesante, pues, en efecto, el cuerpo académico es un factor o de cambio o de resistencia. Dado que los cambios respecto de la política educativa han sido vertiginosos, y es el aspecto de la cultura institucional lo más complejo y lento de cambiar:

[...] los académicos siempre somos el jamón del sándwich. Y somos el tapón. O creamos el cambio o nos resistimos al cambio. Es un elemento importante de destacar. A nivel meso somos los que hacemos la articulación entre lo estructural y lo micro. Eso es así. Y somos los que vamos a favorecer o facilitar las medidas o las vamos a obstaculizar. Es un tema que hay que trabajar. Por tanto, cuando uno trabaja estos temas de transformación estructural, tiene que ir acompañada de un cambio en la cultura, de un cambio con el mundo. Con el mundo

de la vida de la universidad. Y yo creo que eso, por distintas razones, que yo creo que tienen que ver con el apuro, porque nos subimos tarde también como institución a todas estas transformaciones, ha sido lento y no ha permeado todavía la cultura institucional. O sea, abajo el mundo académico y aún falta todavía que llegue al estudiante (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

En el fondo, para el buen desarrollo de la VcM es un desafío de todas las universidades lograr alinear a las unidades institucionales con los propósitos declarados para la VcM desde niveles directivos. Se requiere realizar esfuerzos de comunicación sistemáticos y permanentes para lograr los objetivos propuestos.

Es que son procesos de largo aliento. O sea, para permear la cultura institucional estamos hablando de años. Tú no vas a cambiar el chip de las personas, por ejemplo, el tema de qué comprende un académico por Vinculación con el Medio. Yo creo que es un trabajo largo. Es un trabajo largo cuando usted le dice “¿sabe que usted puede hacer vinculación con el medio?” “¿Y las horas?” No, no. Lo va a hacer con las mismas horas que tiene. Pero en el fondo es cómo hace la pega, que es distinta. Y eso es como difícil. No es fácil. Entonces un poco eso tiene que ver con la historia de vinculación con el medio y yo creo que efectivamente es una unidad que se ha ido profesionalizando (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

4.1.2 Las estructuras de la Vinculación con el Medio

Es preciso en este punto profundizar sobre las estructuras que soportan la gestión de la VcM en las universidades visitadas. Se observa que estas varían en su composición, tamaño, orientaciones estratégicas y niveles de descentralización, evidenciando que las estructuras orgánicas no son homogéneas en las universidades visitadas. A continuación se presenta una tabla comparativa por cada universidad visitada, en cuanto a sus niveles centrales.

Cuadro 3. Estructuras orgánicas y dependencias

UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO
Rectoría ↑ Dirección de VcM	Prorrectoría ↑ Dirección General de VcM	Vicerrectoría académica ↑ Dirección de Extensión y de VcM	Rectoría ↑ Dirección General de Relaciones Institucionales ↑ Oficina de VcM	Rectoría ↑ Dirección de VcM	Vicerrectoría Académica ↑ Dirección de Vinculación con el Medio ↑ Direcciones de VcM por facultad

En general se observa que, en su mayoría, las universidades visitadas mantienen una dirección de VcM dependientes de la Rectoría, excepto por dos universidades, la UTA y la UFRO, en las que sus direcciones están bajo la Vicerrectoría Académica. Esta situación tiene importantes consecuencias en la implementación de estrategias de vinculación con el medio y sus dinámicas relacionales con otras vicerrectorías. Particularmente, se observa que al depender de las Vicerrectorías académicas se facilita un proceso clave para la VcM, que son los procesos de retroalimentación académica desde el entorno. En términos de estructuras a nivel central, es importante el debate respecto del nivel que debe tener el órgano superior a cargo de la función de VcM. Se observa que la discusión muchas veces se centra en la pertinencia de crear una Vicerrectoría de Vinculación con el Medio. En ocasiones este desarrollo hacia un vicerrectorado, que muchos/as ven necesario, significa un avance importante, pero que también puede acarrear dificultades.

Siempre se ha hablado, así como un secreto a voces, que se habla de una Vicerrectoría, pero no necesariamente puede ser una Vi-

cerrectoría. De hecho, estuvimos hablando con el Director, y una buena instancia sería como lo que hacen ustedes, salir a ver la experiencia de las otras universidades, tanto las que tienen Vicerrectoría, Direcciones o incluso, mira... los pares evaluadores cuando nos preguntaron de la estructura, ello hablaron de estruct... ellos hablaron de unidad, y hablaron hasta de una secretaría –una Secretaría Técnica– a ese nivel, entonces ahí como que de repente, porque una Vicerrectoría es algo más grande, más engorroso (UBB, Máxima autoridad de VcM).

[...] se está pensando fuertemente, ya hay un Proyecto, al menos un borrador de Proyecto, que Vinculación con el Medio pasa a ser una Vicerrectoría por todo el quehacer. Ustedes saben que cruza todo el quehacer de la Universidad, entonces se está tratando, hay un borrador que está en trabajo, en revisión para que pase a ser una Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y el Rector, en la oportunidad que tiene lo repite [...] Una vicerrectoría demanda mayores recursos desde la Universidad, crecería la (...) y el fortalecimiento de los equipos, de todas

maneras. Yo creo que en el diagnóstico yo estoy subrogando a la directora titular de la Dirección central hace un par de meses, y me diagnóstico bien general (UFRO, Máxima autoridad de VcM).

Sin embargo, mientras algunas universidades están avanzando hacia la creación de una Vicerrectoría, otras reafirman la pertinencia de tener una Dirección. Por ejemplo, la siguiente cita refleja que mantener una Dirección es relevante en tanto *la vinculación no es en sí misma*, sino que *está bajo el servicio* de sus otras definiciones misionales.

Ahora, como se conceptualiza la VcM para nuestra institución respecto de las funciones misionales. La vinculación no es en sí misma, sino que, para nosotros, según el modelo que tenemos, está bajo el servicio de la docencia de pre y posgrado, también al servicio de la investigación, innovación, creación y transferencia tecnológica. Entonces eso ha sido una de las condiciones por las cuales desde la estructura orgánica se ha establecido como una Dirección General y no como una Vicerrectoría (UCN, Máxima autoridad de VcM).

En el fondo, el debate respecto del nivel de órgano superior está abierto y de ello dependerá el tipo de estrategia institucional para el desarrollo de la VcM.

Por otra parte, estas Direcciones u oficinas son heterogéneas entre sí y los entrevistados/as realizan diferentes énfasis respecto de sus unidades.

Por ejemplo, a nivel central la UCN destaca el Consejo permanente de Vinculación, donde hay

un/a representante de cada uno de los ámbitos: el sector escolar, el medio público, el sector económico, el sector social y el comunitario, este consejo es el responsable de validar el Plan Anual de Vinculación. Los/as integrantes de este consejo son directores de áreas funcionales; por ejemplo, director de políticas públicas o un representante de la vicerrectoría académica. Esta estructura de gobernanza en VcM permite dotar a la dirección de vinculación con directrices bajo el alero de sus otras definiciones misionales, siendo entendida como un órgano facilitador de la vinculación desde la academia y la investigación.

En el caso de la UBB, la oficina de VcM cuenta con cinco áreas: Formación continua, Comunicación estratégica, Extensión, Relaciones institucionales e Investigación y desarrollo. Estas cinco áreas forman el comité de VcM, quienes dirigen, a nivel estratégico, la vinculación de la universidad, la oficina es un apoyo técnico y ejecutivo del comité. Esta figura es similar a la de la UCN, pues son áreas que se presentan como *unidades de servicio* para las iniciativas de VcM. Se señala que sesiona semestralmente y, en ocasiones, este comité funciona de forma ampliada añadiendo a un representante por unidad académica.

La estructura de la UFRO mantiene en su interior las unidades de Formación Continua, Extensión artístico cultural; Extensión académica y Extensión deportiva, es importante destacar en la UFRO la fuerte estructura descentralizada, la que detallamos más adelante. En el caso de la UCM la dirección de Vinculación de la UCM posee, a su vez, cuatro (sub)direcciones: la Dirección de Extensión, Arte y Cultura, la Dirección de Educación Continua, Dirección de Comunicaciones y la Dirección de Relaciones Nacionales

e Internacionales, esta última se compone de la Oficina de Relaciones Internacionales, la Oficina de vínculos con egresados y empleados (Alumni) y Unidad de comunicación. Por otra parte, la UPLA describe su dirección bajo tres ejes fundamentales de vinculación: Vinculación académica, Extensión universitaria y Comunicación estratégica.

A partir de la descripción anterior, se observa las heterogéneas formas que adoptan las direcciones de VcM, y sus prioridades de acuerdo con las unidades de gestión o ejes que las componen.

En términos de la estructura descentralizada de la VcM, las universidades enfrentan múltiples desafíos, pues quienes hacen la vinculación propiamente tal son las unidades académicas y, en particular, sus académicos/as. En esta estructura las unidades centrales dirigen o coordinan las acciones en torno a los planes estratégicos y políticas institucionales, además de prestar el soporte administrativo, y muchas veces presupuestario, para las acciones de VcM (algunas estructuras son de financiamiento descentralizado). El mayor desafío para las unidades centrales es dirigir a las unidades académicas hacia los propósitos institucionales declarados para la VcM, es por ello que se observan grandes esfuerzos desde las unidades centrales para generar fórmulas de comunicación estratégica para llegar a las unidades académicas.

En este sentido, una primera constatación son las dificultades que mantienen los niveles centrales para instalar o articular un modelo de gestión institucional en torno a la VcM, especialmente para alinear a las unidades académicas. Un ejemplo de ello es la siguiente cita, que evidencia esta dificultad, pues se declara que existen dificultades para registrar y catastrar toda la

vinculación realizada por las facultades; para ello esta universidad se encuentra perfeccionando una plataforma de registro.

(...) no hemos tenido la capacidad, y cuando hablamos del cómo se está llevando adelante, no hemos tenido la capacidad de articular ni gestionar adecuadamente con algunos propósitos determinados, o un propósito por el cual orientar esa vinculación académica, no la hemos podido registrar, no la hemos podido catastrar. Esta es una universidad particularmente, y como todas en general, atomizada. Cada facultad es un mundo, un universo. Los académicos son de un buen nivel, y tienen sus redes. Por lo tanto están permanentemente realizando actividades, y no todas la podemos catastrar y seguir. Y en ese sentido, a pesar que tenemos la posibilidad de que ellos registren sus actividades en la plataforma, tienen que validarse ellos ahí, y además, subir la información, por tanto, ese llenado de esta información puede que sea un tanto compleja (UPLA, Máxima autoridad de VcM).

Como se mencionó, la comunicación estratégica interna se vuelve fundamental. Muchas universidades declararon estar haciendo esfuerzos para ir a las unidades académicas e instalar relatos comunes, presentar políticas, protocolos y otros mecanismos de gestión.

La comunicación estratégica pasa a ser fundamental para... ahora lo último que estamos haciendo es... ya pasamos la etapa, y particularmente en mi caso, pasamos la etapa de las reuniones con los decanos a las reuniones con los consejo de Facultad. Ahora estamos pidiendo participar en los consejos de Facultad, y voy a ir a todos los

consejos de Facultad que me inviten, y no nos queda otra. Y si tenemos que entrar al consejo académico, en fin, a alguna otra instancia dentro de la Facultad, vamos a hacer eso porque efectivamente nos está bajando la política como corresponde. Y, por lo tanto, eso fundamentalmente está orientado al tema de vinculación académica (UPLA, Máxima autoridad de VcM).

Entonces le hicimos un rollito, se lo mandamos a cada Director, a cada unidad y les dijimos... igual le mandamos el reglamento, le mandamos la política pero creemos que... Lo otro que hemos hecho es que andamos *evangelizando*, entonces a cada unidad, principal si, en el decanato fuimos a todas las facultades le contábamos lo que hacíamos porque éramos una unidad nueva, le contábamos lo que hacíamos, cómo lo íbamos a hacer y que de poquito a poquito –era como *el cuento del lobo*– íbamos a llegar. Actualmente nosotros estamos trabajando con ya varias unidades, empezamos a nivel administrativo, ya tenemos sistema completo diseñado en la Dirección de Innovación y Transferencia, en la Dirección de Comunicaciones pero en paralelo estamos trabajando con otras unidades, con Finanzas, con Personal, con obras, con Dirección académica de posgrado, es la más grande y a la que le dedicamos más tiempo y luego tomamos un piloto (UFRO, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

Todas las universidades coinciden en que el camino que se debe seguir es fortalecer a las unidades académicas con una estructura que permita hacerse cargo de la gestión de la VcM. Esta figura es fundamental para el buen desarrollo de las iniciativas y las universidades presentan

distintos niveles de desarrollo al respecto. La mayoría de las universidades declaró que es un trabajo actualmente en curso fortalecer a las unidades académicas con recursos humanos que gestionen la VcM. Actualmente el diagnóstico es que existe un compromiso diferenciado de las carreras con los propósitos institucionales que declaran las unidades centrales. Para superar los voluntarismos y las buenas relaciones, es que se vuelve necesario instituir y formalizar una figura encargada de la gestión de vinculación a nivel descentralizado. La UCN declara que actualmente se está instalando el encargado de vinculación por unidad académica, lo que les facilitará aplicar el modelo de gestión definido desde la dirección central. Así lo evidencia la siguiente cita.

Ya ha pasado un tiempo, ya se ha ido instalando en las Unidades Académicas. Saben que tienen que tener su encargado de vinculación completamente definido, nombrado, oficializado. Hay un sistema de VcM, un sistema de información que nos va a permitir registrar todo el quehacer de la vinculación y centralizar la información, porque el levantamiento de información es una tarea titánica cuando no hay sistema, y lamentablemente no teníamos ningún sistema (UCN, Máxima autoridad de VcM).

En el caso de la UCM se estableció la figura de los gestores de vinculación por Facultad, adicionalmente algunas facultades añaden un recurso humano adicional por la carga de trabajo que genera la VcM.

[...] establecemos estos nexos con las Unidades Académicas y una de las figuras que nos conecta en cuanto a apoyo profesional dentro de la misma facultad, son

los gestores de convenio de desempeño que cada Facultad tiene o, eventualmente en algunos casos particulares, gestores de vinculación. Cada Facultad, cuando firma los convenios de desempeño con la autoridad central, incorpora dentro de sus equipos profesionales que colaboran y ayudan con la implementación del convenio, en algunos casos [...] Lo inicial fue que el gestor de convenio propiamente tal fuera el que se relacionara con nosotros, pero algunas facultades han ido incluso separando y focalizando esto en otro recurso humano adicional, dada la cantidad de actividad que hay, que es el gestor de vinculación (UCN, Máxima autoridad de VcM).

Siguiendo con una línea similar a la declarada por la UCM, la UBB se encuentra en el proceso de articulación de las distintas facultades para dar cabida a un/a profesional encargado/a de la gestión de la vinculación con el medio, lo que permitirá una relación directa con el nivel central.

[...] el decano nombra [a los/as encargados/as de la VcM por Facultad] pero la verdad que todavía no estamos articulados con las Facultades. Justamente ahora, con fondos del Ministerio, está la posibilidad de tener profesionales de VcM en cada Facultad, [...] la idea es que nos articulemos a nivel central con ellos. Esperamos que así sea pronto, pero es una cosa de recursos. (UBB, Máxima autoridad de VcM).

En paralelo a las universidades ya mencionadas, la UPLA se encuentra definiendo a un/a coordinador/ra de Vinculación con el Medio por Facultad, que tiene como finalidad, entre otras, activar los conductos de registro de las

diversas actividades realizadas por los/as docentes, como lo evidencia la siguiente cita.

La función de cada coordinador en cada Facultad es poder levantar la información, sondear en sus facultades cuáles son los profes que están haciendo vinculación con el medio e invitarlos a que registren sus actividades de vinculación con el medio en la plataforma, y eso no está pasando o está pasando de manera muy lenta, lo que no permite conocer todas las actividades de vinculación con el medio, que por cierto no las conocemos todas (UPLA, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Un caso que vale destacar, por su nivel de desarrollo descentralizado y que puede servir de referencia para la UTEM, es la UFRO, que opta por mantener una dirección central pequeña y focalizada, al mismo tiempo que tiene una figura espejo en cada Facultad. Es decir, en cada Facultad se creó una Dirección de Vinculación con el Medio con la misma organización que la de nivel central (usualmente cubierto por medias jornadas académicas). Su rol, además de gestionar las acciones de VcM a nivel descentralizado, es reportar a las unidades centrales sobre las acciones e iniciativas realizadas.

La estructura de Vinculación con el Medio, de acá de la Universidad, está en la Dirección de Vinculación central. En cada Facultad hay una Dirección de Vinculación con el Medio, con su director y todo su equipo. [...] En cada Facultad y en los Institutos también. En cada Facultad están las Direcciones y en los Institutos están las Direcciones de Vinculación con el Medio [...] En este caso tenemos seis Facultades, hay seis directores de Vinculación con el Medio, uno por Facul-

tad, y ellos tienen sus equipos de trabajo. La misma orgánica está en Formación Continua, Extensión Artístico Cultural, Extensión Académica y Artístico Cultural en general, baja hacia las Facultades, ellos tienen sus equipos de trabajo en Formación Continua, en Extensión Académica, en Extensión en general, Académica, artística, cultural deportiva (UFRO, Máxima autoridad de VcM).

[...] los directores de Vinculación con el Medio deberían recopilar la información de Vinculación con el Medio de sus Facultades y hacérsela llegar a la Dirección de Vinculación con el Medio central para que ellos reporten... [...] Tienen una planilla... o sea, mientras no estén en línea, ellos tienen una planilla de Excel gigante, donde saben todo lo que tienen que ingresar (UFRO, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

4.1.3 Políticas de Vinculación con el Medio

Hoy la existencia y pertinencia de una política de Vinculación con el Medio no está en discusión. Las universidades comprenden la necesidad de formular lineamientos y orientaciones normativas a la vinculación con el medio para encauzar sus acciones hacia estos propósitos institucionales. No obstante, actualmente la preocupación fundamental es la difusión y socialización de la política hacia las unidades académicas y los propios académicos. La política de VcM en el fondo viene a dar soporte a las dos dificultades vistas en los acápites anteriores. Primero, permite definir normativamente qué es la vinculación con el medio para cada universidad y cuáles son sus definiciones estratégicas, esto permite ir instalando y forta-

leciendo la *cultura de vinculación* mencionada anteriormente. Pero, también, la política viene a dotar de estructura a la vinculación, definiendo roles y responsabilidades.

Una de las grandes complejidades evidenciadas en la práctica de hacer *cultura de la vinculación* es que la política no necesariamente es comprendida e incorporada por todos/as los/as actores pertenecientes a la universidad, lo que, a juicio de distintos entrevistados/as, es una de las más grandes dificultades para la exitosa instalación de la VcM. Para lograr subsanar esta situación se realizan estrategias de difusión, usualmente, los/as entrevistados/as hacen referencia a la importancia de *bajar hacia* las unidades académicas.

[...] la primera estrategia que hicimos, salimos a todos los Consejos de Facultad a presentarlas y a las Direcciones, esa fue la estrategia [...]: Pero, nos topamos hasta el día de hoy de repente, que empiezan a hablar de cosas... pero que yo digo si está en la política... pero qué política, si no existe. O tú los entrevistas o vas a conversar con ellos, nos ha pasado... que no, no tenemos política [...] La otra vez hicimos por la acreditación un FODA, y apareció dentro del FODA que hacia falta una política. Entonces nosotras quedamos ¡plop! Entonces no sabemos, tú sacas esto, se los entregas, lo distribuyes, hay páginas web, pero no es tan poco un fenómeno de la juventud, como se diría hoy en día, pero también pasa con los académicos (UBB, Máxima autoridad de VcM).

Se aprecia, en general, un problema de legitimación de la política, pues son instrumentos que requieren un trabajo importante de comunicación estratégica. Así lo evidencia la siguiente

cita, donde se declara que la política de VcM desarrollada no fue suficientemente valorada por la comunidad académica, pues se requiere que este tipo de instrumentos tengan procesos de participación consultivos y/o vinculantes asociados.

Porque, ¿sabes lo que nos pasó? Que yo lo miro institucionalmente, pero también retrospectivamente. La política no fue del todo valorada. [...] y tiene que ver con la legitimidad, la validación de la política y la vinculación con el medio. Sinceramente creo que si no hacemos ese rito, porque es un rito, si no hacemos ese proceso de legitimación y de validación, no pasa nada porque esta cuestión es algo que salió desde el Olimpo [...] ¿La gente conoce la política? Poco. ¿Ha participado de la política? Si ustedes hacen una entrevista aquí a los académicos para saber si conocen la política, te aseguro que el 95% no conoce la política de Vinculación con el Medio. ¿Ha participado en la política? El 200% te va a decir que no ha participado en la política. [...] tiene que estar validada, y consensuada o acordada con la mayor cantidad de académicos y académicas que, de alguna manera también, coloque criterios para que la vinculación con el medio sea valorada, sea reconocida, [...] sea incluida en la evaluación de desempeño académico también, de alguna u otra forma (UPLA, Máxima autoridad de VcM).

4.2 Calidad en Vinculación con el Medio

Las universidades en general están pasando por profundos procesos de transformación derivados de la instalación de una cultura del

aseguramiento de la calidad en las universidades. El sistema de aseguramiento de la calidad en educación superior exige que se desarrollen estructuras adecuadas que permitan poner en marcha un ciclo de calidad. Esta es una discusión extensa que supera los objetivos del presente informe. Sin embargo, es posible destacar algunas iniciativas en estas materias y que son relevantes de considerar para la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en vinculación con el medio en la UTEM.

Uno de los sujetos de estudios predefinidos para esta investigación eran los/as encargados/as del aseguramiento de la calidad en vinculación con el medio. Las universidades respondieron de distintas formas a estas categorías, mientras que algunos entrevistados fueron los encargados/as del aseguramiento de la calidad de la vinculación con el medio, en otras universidades se sostuvieron entrevistas con los encargados/as de análisis institucional o direcciones de calidad de nivel institucional, que dentro de sus funciones tienen monitorear la vinculación con el medio, enfocados particularmente en el monitoreo de indicadores y apoyar los procesos de acreditación. Esta situación da cuenta que las universidades, con un desarrollo incipiente, están estableciendo distintas estrategias y modelos para dar respuesta a las nuevas leyes de educación superior en materias de aseguramiento de la calidad: por lo general los encargados/as o equipos en torno a la calidad institucional son relativamente nuevos.

A continuación se presentan dos puntos relevantes en materias de aseguramiento de la calidad. Primero, los desafíos en torno al levantamiento de información para todo el ciclo de calidad y, segundo, las plataformas que dan soporte a la gestión de la VcM.

4.2.1 Levantamiento de información y registro

Una de las preocupaciones centrales en materias de control y aseguramiento de la calidad es el levantamiento de información o generación de evidencia de las acciones y proyectos de VcM. En general se evidencia la necesidad de tener un sistema de información para la vinculación que nutra de evidencia todo el ciclo de calidad. En el fondo, la gestión de la información es un proceso relevante desde la planificación e implementación, hasta la evaluación y la mejora continua, siempre en el marco de los criterios y orientaciones institucionales para la vinculación. Así se evidencia en las siguientes citas de la UCN.

Lo que hice, junto a un ingeniero de estudios, fue levantar el sistema de información para vinculación que tenía que ver con asegurar la información clave que necesitamos para después reportar. Pero el sistema de aseguramiento de la calidad, si bien es cierto, se basó en el proceso de vinculación que habíamos levantado. Que va desde el relacionamiento hasta la implementación y finalmente la mejora continua. Hay que contar con eso a corto plazo, es una meta institucional (UCN, Máxima autoridad de VcM).

Velar que las actividades de vinculación cumpla con los criterios de vinculación. O sea con las actividades del sistema que todavía no son actividades de vinculación. Pasan por el filtro de Sergio, y ahí recién se transforman en actividades de vinculación porque se entiende que ahí cumplen con el criterio (UCN, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

El sistema de información que actualmente está elaborando la UCN permitirá registrar y centralizar la información desde las unidades académicas. Es importante relevar la frase *lo que no esté ahí no va a existir para la institución*, pues connota la necesidad de institucionalizar y sistematizar las acciones de vinculación con el medio, muchas veces atomizadas en Facultades y carreras.

Hay un sistema de VcM, un sistema de información que nos va a permitir registrar todo el quehacer de la vinculación y centralizar la información, porque el levantamiento de información es una tarea titánica cuando no hay sistema, y lamentablemente no teníamos ningún sistema de información ni de control. Eso al día de hoy ya lo tenemos. Todo el quehacer de la vinculación va a pasar por ahí, y lo que no esté ahí no va a existir para la institución [...] porque a través del sistema tú vas a oficializar. O sea, un decano va a sacar una resolución dentro del sistema, de acuerdo con un flujo donde esa iniciativa queda perfectamente reconocida. Todo lo que no esté ahí no existe [...] Es un sistema informático propio, que lo diseñamos acá, con nuestra Dirección de Informática (UCN, Máxima autoridad de VcM).

En la misma dirección, la UCM declara la mejora de sus procesos de control y aseguramiento de la calidad evidenciando la importancia de las plataformas de gestión para la VcM. En este caso, se transita desde una planilla Excel de registro hacia una plataforma de seguimiento y monitoreo de actividades. Aunque se declaran debilidades en términos de planificación de las unidades académicas, pues se requiere que las acciones e iniciativas tributen a la política de VcM.

Las carreras en los procesos de autoevaluación reportan a la Dirección de Vinculación con el Medio [...] es una matriz bien sencilla donde ellos reportan sus actividades. Esto inicialmente era un Excel simple donde se reportaban las actividades. El año pasado en Vinculación con el Medio se mejoró todo esto y se diseñó un espacio, una plataforma en la cual ahora se hace el seguimiento y monitoreo de estas actividades. La idea, claramente, es contar con un plan anual de actividades de vinculación con el medio. Eso es lo que vendría a faltar, porque en este minuto las iniciativas siguen dependiendo del criterio, pese a que la Dirección de Vinculación con el Medio igual las tiene que visar [...] Entonces se parte desde una observación más bien centrada en la participación de las carreras, pero finalmente esto tiene que retribuir a la política, porque la política tiene que estar orientada al plan de desarrollo estratégico que tiene la Universidad (UCM, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

Adicionalmente, esta universidad ha desarrollado mecanismos de aseguramiento de la calidad para resguardar la consistencia interna y externa de su quehacer. En primer lugar, desarrollaron auditorías académicas que simulan el proceso de autoevaluación y acreditación. En segundo lugar, están desarrollando un *sistema de encuestaje* para levantar información con actores internos y externos.

[...] el que dice la ley, dice que hay diferentes niveles en los cuales se tiene que dar este aseguramiento de la calidad. Claramente, para que exista aseguramiento de calidad debe haber consistencia interna y consistencia externa. Entonces, eso es lo que hemos tratado de hacer en cada uno de los

mecanismos que hemos levantado. Hemos levantado un mecanismo interno, pero en paralelo levantamos un mecanismo externo para que se autorregulen internamente. Por ejemplo, las auditorías académicas. Las auditorías académicas vienen a fortalecer lo que era el proceso de autoevaluación y acreditación que se daba en la Universidad. Generamos las auditorías académicas porque, en el fondo, lo que hacen es exactamente lo mismo que una autoevaluación y acreditación, pero lo que vamos a aplicar a las carreras no va a ser obligatorio [...] van a tener la visita de pares, van a hacer todo exactamente igual. En el sistema de encuestaje lo mismo. Uno levanta información con actores y internos y con actores externos y ves la consistencia interna de las opiniones con los internos y los externos. En el tema del modelo, el modelo es uno simple donde hay entradas, procesos y generar productos. Ese es un modelo muy ISO. La Vinculación con el medio tiene asociado algunos subprocesos que están relacionados con un objetivo estratégico del PDE. (UCM, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

En este sentido, las herramientas de investigación cuantitativas y cualitativas se vuelven relevantes para los procesos de aseguramiento de la calidad. Muchas universidades declaran estar construyendo instrumentos de análisis y evaluación de sus procesos e iniciativas, con el fin de generar evidencia para la mejora continua de la vinculación con el medio, la docencia y la investigación. Las herramientas para el levantamiento de información son diversas entre las universidades. En la UFRO, por ejemplo, levantaron un sistema de seguimiento y evaluación para los eventos de Extensión; se ilustra la importancia del registro previo y a toma de datos de los asistentes.

Ha podido desarrollar una, no es plataforma, sino que un sistema para poder ver la cantidad de personas, un seguimiento de las personas que van a nuestros eventos. Cuando traes la comunidad que llega a nuestros eventos, el número de participantes. Se ha logrado a través de dos vías, pero que en cada evento hay un grupo de *alumnos laborantes* grande e importante que se preocupa de pedirles al menos el correo electrónico de la persona que vino al evento, la persona pasa buscar su programa del evento, hay dos o tres mesas con *alumnos laborantes*, pasa a buscar su programa del evento e inmediatamente los *alumnos laborantes* le solicitan sus datos, especialmente nombre y correo electrónico. Y cada evento que hay se les manda invitaciones [...] Al momento de entregar la entrada, si, ahí se levantan porque en este caso, para este evento la gente tuvo que inscribirse para venir a retirar su entrada, no es que se puso una mesa y vengan, no. Se tuvo que inscribir a través de redes sociales, había una plataforma de inscripción, ellos se inscribían y la semana pasada hubo dos días que se abrieron inscripciones para venir a retirar su entrada. Ponte tú, abrió el jueves a las 24 horas y ya el viernes estaba copado. Ayer y hoy se estaban retirando las entradas, entonces ahí se le toman todos los datos (UFRO, Máxima autoridad de VcM).

Otra universidad, por ejemplo, declara dos mecanismos de evaluación de sus iniciativas. Por una parte, evalúa los proyectos financiados por sus fondos concursables, pero también están desarrollando la figura de reportes mensuales encargados a los/as *gestores de vinculación*, lo que les permite mantener mayor control de las acciones a nivel de unidades académicas.

[...] Una parte tiene que ver con los fondos concursables. Todo esto tiene un informe de cierre, se hace una evaluación y esa evaluación se sistematiza en la misma DGV. Para este plan institucional que te comentaba, que va en su primera versión, también cierra con una evaluación respecto de si se lograron o no los indicadores, qué complejidades hubo y cómo se corrigen para el año que viene. Lo otro que estamos ocupando desde hace casi dos años tiene que ver con reportes mensuales que entregan los propios gestores de vinculación que están alojados en las Facultades. Ellos allí indican la actividad que se hizo durante el mes, qué complejidades encontraron y qué necesidades de mayor articulación, por ejemplo, requieren con la propia Dirección General de Vinculación. Esos reportes van arrojando esta información que después se va sistematizando y se trabaja con ello (UCM, Máxima autoridad de VcM).

4.2.2 Plataformas informáticas como herramientas de gestión

A partir de los análisis anteriores es necesario profundizar en las plataformas descritas por los/as entrevistadas de este estudio. Uno de los ejemplos por destacar es la plataforma que está desarrollando la UPLA, denominada “SIMONE”: se declara como una plataforma digital centralizada creada el año 2018 bajo convenio de desempeño. Esta plataforma digital trata de un sistema de monitoreo y análisis del entorno, y actualmente se encuentra en una segunda fase de actualización y mejoras a través de arquitectura y diseño.

SIMONE está dirigido a la comunidad universitaria y académica de la UPLA, suministra información sobre el entorno, a la vez que permite a los/las docentes cargar sus iniciativas académicas tanto de VcM como de Investigación. También permite acceso a público general como visitas, a quienes se les que permite observar y descargar información desde la plataforma, por tanto también lo declaran como un servicio a otras organizaciones o instituciones que trabajen con los problemas y requerimientos del entorno.

La información entregada se refiere a las áreas de trabajo estratégicas, las cuales son: salud, medio ambiente, cultura, patrimonio y educación. Esta se refiere a bases normativas, leyes de educación, demandas territoriales de Valparaíso, Los Andes y San Felipe y acciones que el entorno realiza en los territorios, sean de organismos públicos o privados.

Es tan importante el botón de *demanda territorial*, porque la idea es que el académico y la académica [...] Así se pensó. Que esté centralizada la información, porque tenemos muchos acá, observatorio, investigación. Quieren, de repente, contactarse con una organización, no saben cómo hacerlo, entonces la idea es que esa información, también esté allí alojada" (UPLA, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

La plataforma entrega la opción de búsqueda geo-referencial: permite una búsqueda inteligente y a la vez entrega un panorama de las acciones, dónde y quiénes las están realizando.

Esta plataforma se nutre con usuarios colaborativos, se espera que sean los/as mismos/as académicos/as ingresen con sus credenciales y carguen información relevante. Para incentivar

estas acciones, la plataforma además aloja un perfil de los/as académicos/as, lo que se puede agregar a páginas como LinkedIn y así contribuir a la visibilización de las acciones por parte de los/las docentes.

Por su parte, la universidad del Bío-Bío trabaja en el levantamiento de una plataforma integral en la intranet de la universidad para el quehacer de la VcM, esto con el fin de sistematizarlo. Se busca dar acceso democrático a la información que ahí será alojada, indicadores, registros, entre otros. El proceso de desarrollo de esta plataforma es financiado con fondos de fortalecimiento del Ministerio de Educación.

Estamos trabajando en el levantamiento de la plataforma. Estamos saliendo todas las unidades académicas, y no académicas también, para poder levantar todo el quehacer de la VcM y poder sistematizarlo a través de una plataforma integral (UBB, Máxima autoridad de VcM).

El objetivo de esta plataforma de registro de actividades se orientan principalmente hacia levantar información respecto de investigación y desarrollo, actividades de Extensión y Formación Continua.

El sistema de información de la UCN tiene como propósito estar presente en las tres etapas de los proyectos de vinculación: planificación, implementación y seguimiento. Actualmente se le está dando uso en la etapa de implementación de los proyectos. Al presente se está desarrollando un módulo informático para realizar seguimiento a las evidencias y próximamente se espera abarcar planificación.

La idea es que cada etapa, en algún momento, tenga un módulo en el sistema de información. En este momento el módulo que está funcionando, al que se le dio prioridad, es el que está en el medio, que es donde las unidades van a validar lo que planificaron (UCN, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

La ratificación de los proyectos por medio de este sistema de información le entrega la validación y reconocimiento de la calidad del trabajo que se realizará, aunque la ejecución de este no depende de la aprobación. El funcionamiento de esta aplicación es por medio del ingreso directo, se debe cargar la información de lo que se está haciendo en temas de vinculación.

Este sistema reconoce las horas comprometidas por las y los docentes para estas actividades dentro del trabajo anual, lo que funciona como reconocimiento institucional a la labor de la VcM.

Actualmente la UFRO no cuenta con una plataforma; sin embargo, cuenta con un sistema que permite ver y realizar seguimiento de las personas que asisten a eventos. Por el momento se encuentran trabajando en conjunto a la plataforma de Medici –bajo convenio– de la Universidad de Chile, a la par de capacitaciones. Hacia el futuro se piensa en la creación de una plataforma de vinculación con el medio para incluirla al intranet de la universidad, para así poder digitalizar las acciones del quehacer de la vinculación. Hoy se está enfocando en tener una digitalización para luego migrarla a una plataforma.

[...] más que nada tener una digitalización y primero una plataforma de lo que es Vinculación con el Medio porque pregrado está

facilito, posgrado está todo, pero Vinculación es donde estamos en déficit (UFRO, Máxima autoridad de VcM).

En el caso de la UTA, declaran utilizar la plataforma Neoserra, la cual tiene origen en los centros de desarrollo de negocios de Estados Unidos, esto para trabajar en la medición de los impactos económicos. La licencia se adquirió por medio de Sercotec y esta es una para cada usuario –vinculada con una clave de ingreso–.

Esta plataforma de negocios permite hacer el levantamiento de clientes, gestionar el proceso de asesoría, capacitaciones y generación de impacto económico en cada uno de ellos, a la vez que se constituye como una plataforma de escucha y acción a la comunidad regional en torno a las actividades de la universidad. Por medio de esta, se permite reorientar a la institución sobre visiones desde el territorio, volviéndolas visibles para la universidad.

Todo esto está en línea, en una nube, entonces tú puedes ir viendo los indicadores totalmente a diario. Y eso te da la posibilidad de tomar acciones correctivas, si te das cuenta que efectivamente no se está cumpliendo. Y lo otro son las encuestas de impacto económico, que son las encuestas anuales que se le aplican a cada empresa que es atendida por el centro (UTA, Máxima autoridad de VcM).

Actualmente el registro está activo, prontamente se encontrará en el sistema de intranet de cada académica y académico; cuando esto suceda se realizará la campaña de socialización respectiva.

4.3 Estrategias de vinculación con actores del entorno

Otro gran desafío para las instituciones de Educación Superior es modelar estrategias de vinculación con actores del entorno. A partir de las entrevistas realizadas es posible observar tres grandes estrategias de vinculación, las que se ejemplifican con iniciativas en cada caso.

Sobre este análisis se debe tener en consideración que las universidades tienen múltiples formas de vincularse con el entorno y, en términos analíticos, tal diversidad posee una complejidad que dificulta generar modelos de vinculación. En concreto, esta complejidad se traduce en que cada universidad se encuentra en un proceso de modelación o estructuración de los vínculos que surgen en la práctica por parte de los/as académicos/as. Esto tuvo como consecuencia una diversidad de actores en las categorías de los encargados/as de los vínculos con socios comunitarios y órganos consultivos, tanto académicos como profesionales de nivel central o descentralizado. Esto generó una gran cantidad de puntos de vista; por tanto, en esta ocasión se presentan aquellas estrategias de vinculación que pueden servir como referencia la estrategia de vinculación con el medio de la UTEM.

Se presentan tres tipos de estrategias de vinculación con el medio. Primero, las metodologías activas de Aprendizaje y Servicio (A+S). En segundo lugar, algunas estrategias de vinculación con órganos consultivos o colegiados. En tercer lugar, iniciativas de VcM con anclaje territorial.

4.3.1 Metodologías activas de enseñanza y aprendizaje orientadas a la VcM: el caso de A+S

Una de las iniciativas para destacar en este estudio, y que puede servir de referencia a la UTEM, es el caso de la metodología de Aprendizaje y Servicio desarrollado por la UCN. Una primera consideración es que la UCN es la universidad que posee un mayor desarrollo de la metodología de A+S y la única que nombra la categoría de *socios comunitarios* como relevante para su gestión. Es por esto que se destaca como referencia para la UTEM.

La estructura de gestión difiere al de la UTEM en cuanto a su liderazgo. Esta no está en la dirección de VcM, sino que en el Centro de Innovación Metodológica y Tecnológica (CIMET), Centro que depende de la Vicerrectoría Académica y mantiene vínculos con la Dirección de VcM. Uno de los roles fundamentales de este Centro es apoyar y capacitar a los/las docentes en torno a los requerimientos y competencias para desarrollar una asignatura A+S.

EL CIMET está encargado de la implementación A+S. Por lo tanto, ellos incluso capacitan, los profes son formados en A+S; por lo tanto, están declarados los estándares y el proceso [...] Ese *feedback* de satisfacción es parte de los procesos, digamos, de los procesos críticos de la implementación. Aquí hay un Diplomado en Docencia Universitaria, hay cursos orientados a la formación en A+S. El profesor que quiera explorar ahí no es obligatorio, puede tomar los cursos en el CIMET y queda certificado (UCN, Máxima autoridad de VcM).

En este caso, el rol del CIMET es acompañar y orientar al docente en su idea de servicio, mientras que el rol de la Dirección de VcM es dirigir e implementar un modelo de gestión de la VcM, y también apoyar en la búsqueda y el establecimiento de vínculos con socios comunitarios, y socios estratégicos para el apoyo de programas permanentes.

Ayudamos en aclarar un poco el modelo de gestión para definir los roles de quién hace qué cosa en materia de aprendizaje más servicio, qué es lo que hace el académico, qué es lo que hace el Centro de Innovación Pedagógica, cómo recibimos la información de vuelta, cuáles son los estándares en que tiene que venir esa información, para que podamos reportar, por ejemplo, indicadores. Por lo tanto, eso está super bien coordinado, y también en materia del ámbito [...] que tiene que ver con la docencia, nos piden apoyo para poder articular ciertas oportunidades del entorno (UCN, Máxima autoridad de VcM).

El CIMET declara un modelo de gestión por etapas. Primero, se destaca conocer la intención de servicio por parte de los/as académicos/as, desde ahí el Cimete establece un perfil de socio comunitario, al cual la Dirección de VcM debe dar respuesta y generar el nexo con el socio comunitario más adecuado.

Empezamos con la aplicación del modelo que son distintas etapas, y decimos, ya, qué es lo que pretende el profesor. ¿Por qué? Porque, primero esto siempre se inicia con la intención que tiene el profesor, pues tiene una idea preconcebida más o menos de cuál podría ser el servicio. En función de eso establecemos un perfil del socio comunitario. Hay oportunidades en que ya pensó

en un socio comunitario, pero cuando no lo tiene claro establecemos este perfil, y ahí nos articulamos con Vinculación, porque frente a ese perfil, Vinculación con el Medio tiene una base de datos de posibles socios comunitarios. Entonces, de qué manera se encaja, ¡ah ya! y ahí empezamos a establecer los primeros contactos (UCN, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Las relaciones que se establecen con los socios comunitarios quedan declaradas en una carta de compromiso donde participan el socio, docente y representantes de los/as estudiantes. Además existe una evaluación intermedia presencial con los socios, donde se verifican los avances y cumplimiento de los compromisos adquiridos. La base de datos de socios comunitarios la maneja y consolida la Dirección de VcM, la cual se nutre con los reportes de las facultades y por la institucionalización de convenios.

Todos los vínculos se tienen que institucionalizar bajo un convenio. Esto nos pide construir relaciones de largo plazo con el entorno. Por lo tanto, van a ver vínculos de corto plazo. Tú puedes explorar ese vínculo inicial, después, si eso empieza a funcionar, ahí formalizamos. Pero hay que quemar esa etapa de conocerse (UCN, Máxima autoridad de VcM).

EL CIMET orienta los proyectos presentados por los/las y las capacitaciones técnicas y pedagógica de estos. En caso de no tener previsto un socio comunitario, se articula con la Dirección de VcM para la asignación de uno. Participa de instancias formalizadas, como reuniones de consejo con el Encargado Docente y Director de Departamento y comités curriculares. Respecto de la relación con los/as estudiantes, se realizan

talleres de motivación A+S. El instrumento de evaluación A+S de estudiantes mide cuatro dimensiones: aprendizaje, desarrollo curricular, trabajo en equipo y respeto por la dignidad de las personas.

Por último, otra instancia vinculante se da entre la Dirección de VcM y el apoyo que esta le ofrece a la Vicerrectoría académica en temas de A+S:

Ayudamos en aclarar un poco el modelo de gestión para definir los roles de quién hace qué cosa en materia de aprendizaje + servicio, qué es lo que hace el académico, qué es lo que hace el Centro de Innovación Pedagógica, cómo recibimos la información de vuelta, cuáles son los estándares en que tiene que venir esa información para que podamos reportar, por ejemplo, indicadores. Por lo tanto, eso está super bien coordinado, y también en materia del ámbito [...] que tiene que ver con la docencia, nos piden apoyo para poder articular ciertas oportunidades del entorno (UCN, Máxima autoridad de VcM).

4.3.2 Órganos consultivos

En relación con los órganos consultivos y/o colegiados, entendidos como un órgano compuesto por distintos actores del entorno que permiten a la universidad levantar información sobre las necesidades y requerimientos del entorno, y tienen como propósito encontrar oportunidades de acción de acuerdo con las propias capacidades universitarias. Estos órganos se denominan de distintas formas en las universidades, por ejemplo, *mesas técnicas* o *consejos consultivos*. El diagnóstico general a partir de este estudio de *benchmark* es que las universidades se encuentran en un proceso

de institucionalización de estos espacios de diálogo. Esto queda en evidencia en varios aspectos: primero, por aspectos metodológicos, en el momento de establecer los actores más adecuados para esta categoría en las universidades no hubo homogeneidad en el tipo de actor entrevistado. Y también queda en evidencia a partir del relato mismo de los actores directivos de la VcM, todos coinciden estar en una fase de construcción de este órgano esperando ser institucionalizado en las estructuras funcionales de la VcM, la siguiente cita evidencia la necesidad de formalizar esta instancia:

En vinculación no hay uno, tenemos que formarlo, hay que tomarlo, hay que formalizarlo [...] Cuando yo llegué a este cargo vi inmediatamente que hacía falta ese referente. Se van armando dentro de la política pública que la Vicerrectoría de Investigación tiene. O sea, hay, pero no está institucionalizado [...] Pero esa es una tarea que vamos a abordar ahora en este semestre [...] Ahora, los vínculos están, de hecho se va hacer un focus la próxima semana, me pidieron todo el listado [...] participamos de las mesas técnicas, y ahí estamos sentados. A veces van distintos interlocutores, y a veces tú no sabe que interlocutores llegaron a esa mesa [...] Eso hay que constituirlo, es muy necesario. Ese consejo debiera rotarse. No deberían ser los mismos interlocutores todo el tiempo. Se deberían citar temáticamente, de acuerdo con diferentes énfasis, tal vez (UCN, Máxima autoridad de VcM).

En términos analíticos se observa que existen dos modalidades de construir esta instancia: primero una modalidad *bottom-up* que sugiere que estos órganos se nutran a partir de los vínculos ya establecidos por las unidades aca-

démicas; en este contexto, el rol de la unidad central es consolidar una base de datos y generar acciones sistemáticas de consulta. En segundo lugar, una modalidad *top-down*, en este caso, la unidad central es la que genera los vínculos con actores del entorno para ser puestos a servicio de las unidades académicas y a todos aquellos actores que hacen VcM. Estas modalidades se relacionan con el estado de desarrollo y campo de acción de la VcM a nivel central y de unidades académicas.

Vinculado con las distintas modalidades, los tipos de órganos consultivos reflejan en dos niveles de acción. Primero, y más frecuentemente, se observa que muchos entrevistados hacen referencia a una figura de nivel descentralizado; es decir, son órganos que surgen desde las propias unidades académicas, muchas a nivel de carrera, estos que tiene objetivos disciplinares priorizando la retroalimentación a los planes de estudios y perfiles de egreso. En esta figura entran los comités de empleabilidad y titulados por ejemplo (ver “Estrategias de vinculación con titulados/as y empleabilidad. Estudio de *benchmarking*”). Pero más bien su actuar es acotado y tiene relación con la vinculación con el medio laboral. Un ejemplo de ello son los Comités de Asesores Externos de la UBB (CAE).

Los CAE, que son los Comités de Asesores Externo. Eso tiene que ver con cada carrera. Están integrados por distintos actores: son del área de la especialidad de la carrera, por exalumnos, por profesores de la universidad, y van analizando; por ejemplo, perfiles de egresado y algunos temas que tienen que ver con asignatura [...] ellos dan una sugerencia, porque renovación curricular hace la renovación de la asignatura de la curricula y del perfil de egreso, y para el perfil de egreso se

llama a los emperadores y a los egresados. [...] hay alrededor de 17 CAE. (UBB, Máxima autoridad de VcM).

Por otra parte, también las universidades buscan construir y consolidar este órgano a nivel central, aunque el desafío es mayor. En el caso de la UBB este ha tenido dificultades para su puesta en régimen.

Nosotros tenemos, pero no ha operado digamos al ciento por ciento. Se creó el comité de vinculación con el medio externo, que está compuesto por distintos actores del medio externo, desde los alcaldes de Talcahuano y Concepción. Seremis, y representantes de empresas importantes como, Arauco pero lamentablemente no hemos podido hacerlo funcionar como corresponde (UBB, Máxima autoridad de VcM).

En el caso de la UFRO se menciona el Consejo Asesor Externo, presidido por la Vicerrectoría Académica. Posee un carácter consultor y proporciona una mirada desde el entorno hacia la universidad. Este consejo apoya la formulación y diseño de programas y planes anuales y se compone de distintos representantes del mundo externo. La cita que prosigue describe las características de este consejo:

Desde el nivel central, está el Consejo asesor de Vinculación de la Universidad, que es externo. Este consejo tiene un carácter consultor y está acotado al quehacer en materias relacionadas con el quehacer científico, técnico, académico, humanístico, artístico y cultural. Queremos rescatar la mirada del entorno hacia cómo ve la Universidad. El Consejo asesor apoya la formulación y diseño de programas y planes anuales a

través de la Dirección de Vinculación, de nosotros. ¿Por quién está integrado?: Lo preside el vicerrector académico en estos momentos; el director de Vinculación con el Medio, designado por sus pares; Facultades o Institutos [...]; un Decano designado por sus pares también; un representante de los Institutos interdisciplinarios; el secretario regional ministerial de educación o su representante; el de economía o su representante; el secretario ministerial de salud o su representante; un representante externo a la Universidad en el ámbito cultural, designado por el consejo Académico, no es que a mí se me ocurrió traer a tal, no, designado por el consejo Académico; un representante externo de la Universidad en el ámbito comunicacional también designado por el consejo Académico, comunicacional y un invitado internacional eventualmente. Esas son las personas que participan en este consejo. El Consejo dura dos años, tiene que sesionar dos veces al año, tuvimos la primera sesión en marzo de este año y es consultivo, específicamente este consejo y es para poder mantener el vínculo con el ámbito externo (UFRO, Máxima autoridad de VcM).

Para el caso de la universidad de Tarapacá se declara el Consejo Consultivo de Vinculación con el Medio. Lo describen como un espacio con representantes del entorno regional relevante, actores públicos y privados y de la sociedad civil. Destacan que este órgano fue un aspecto destacado por los pares evaluadores en su proceso de acreditación institucional. En la siguiente cita se describen algunas características:

En la dimensión político administrativo nosotros hemos validado –ya en el anterior proceso rectoral, ahora está tomando un nuevo impulso– un espacio que se llama *Consejo Consultivo De Vinculación Con El Medio*, que tiene representantes del entorno regional relevante, actores públicos y privados. Desde los alcaldes a representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores. Presidentes de las Cámaras de Comercio, de Turismo, de Industrias, la Asociación de Industriales, representantes de la Comunidad de Pueblos Originarios. A propósito de esto último, se ha reconocido al mundo *afro chileno*, el mundo *afrodescendiente*, tenemos una representante del afro chileno; un representante del mundo aimara, que además es gestor cultural. Un representante de los medios de comunicación regional. Dos de los presidentes de las más grandes Uniones Comunes de J.J.VV de la ciudad [...] Es decir, tenemos una mirada bien transversal, que a la comisión de visita de pares evaluadores le llamó mucho la atención, y que fue una de las herramientas o de los elementos que tuvieron para aprobar y acreditar el área de Vinculación con el Medio. Se reconoce al Consejo Consultivo como un espacio de interlocución bidireccional también, y de interlocución con actores relevantes, con el Presidente del Consejo Regional, del CORE; la Seremi de Educación, las Municipalidades, los alcaldes o sus representantes. Entonces ahí tenemos un gran dibujo de cómo funciona y opera la vinculación con el medio (UTA, Máxima autoridad de VcM).

4.3.3 Iniciativas de VcM con anclaje territorial

Por último, otra de las iniciativas para destacar son las de VcM con anclaje territorial. Este tipo de iniciativas de VcM se destaca por sobre el resto en tanto poseen un mayor nivel de complejidad que las otras dos estrategias presentadas: se diferencian de proyectos específicos de VcM, como pueden ser el A+S, o iniciativas particulares de extensión. Estos tipos de proyectos proporcionan una metodología particular en un tiempo acotado, sin necesariamente ser sistemáticos en el tiempo. Los órganos consultivos o colegiados se limitan a ser instancias de consulta para la toma de decisiones, pero no para generar acciones concretas con determinados actores o territorios. Se enfatiza en esta complejidad por cuanto el anclaje territorial dota de integralidad a los proyectos; es decir, la vinculación involucra a toda la comunidad y de distintos sectores. En el fondo, este tipo de iniciativas pone todas las capacidades universitarias (académicas y no académicas) a disposición de las necesidades y requerimientos de las comunidades. Tres de las seis universidades visitadas expusieron sobre estas iniciativas: la UPLA con la *Mesa Territorial de Desarrollo de Playa Ancha*, la UCM con el *Centro de Innovación Social* y la UBB con *Adaptus*, única iniciativa con fondos y apoyo de una universidad extranjera.

En primer lugar, la *Mesa Territorial de Desarrollo de Playa Ancha* de la UPLA es una de las iniciativas de VcM con anclaje territorial que emerge con el convenio UPA1301.

[...]es importante la experiencia de este convenio porque, de hecho, aquí nosotros, en ese libro, bueno el 1301, nosotros

conformamos una instancia de trabajo territorial que se llamó *Mesa Territorial de Desarrollo de Playa Ancha*. Entonces era como nuestro espacio de trabajo entre la Universidad y el Territorio; es decir, a partir de ella nos íbamos nutriendo un poco de lo que iba pasando en distintos sectores de Playa Ancha, o sea, hay que recordar que Playa Ancha tiene 60.000 habitantes (UPLA, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Se enfatiza como una iniciativa emblemática al interior de esta Universidad, pues se destaca el carácter bidireccional de esta. Las confianzas y legitimidad de la institución entre los/as distintos/as actores fue fundamental para esta llevar a cabo estas acciones.

El participar en la mesa territorial de desarrollo para nosotros es una ganancia como institución, pero no una acción bidireccional. Pero nos permite abrir la puerta para que todos aquellos que quieran realizar acciones de bidireccionalidad lo puedan hacer, entonces cómo llegas al territorio si no estás legitimado por el territorio, cómo llegas al territorio si la gente no te conoce, cómo llegas al territorio si la gente no te cree. Si la gente te conoce, te cree seguro que vas a tener un territorio que va a tener confianza en la Universidad, esa es la regla, o sea, por lo menos, esa es nuestra regla hoy (UPLA, Máxima autoridad de VcM).

Es importante destacar que las iniciativas con anclaje territorial comienzan con un importante y contundente trabajo de diagnóstico participativo para identificar los problemas y necesidades prioritarias de la población. La siguiente cita evidencia esta situación, los

diagnósticos no solo se han establecido en el sector de Playa Ancha en Valparaíso, sino en todos aquellos espacios donde la universidad se desenvuelve.

[...] por ejemplo con la *Mesa territorial de desarrollo*, al inicio, cuando empezamos a planificar todo el plan de trabajo de los tres años, fuimos delimitando cuáles eran los problemas más prioritarios a nivel del Cerro. Para eso se generó una encuesta que abarcó, si no me equivoco, a mil cien casas de Playa Ancha: en total el proceso cubrió a veinte mil habitantes de Playa Ancha. Y ahí fuimos delimitando las áreas que eran principalmente estas que les digo: vida de barrio, cultura y patrimonio, medio ambiente, salud y educación. Esas fueron como nuestras bases. Después tuvimos otras relaciones con la Corporación Municipal y ellos tienen un *banco de problemas*, y ese banco de problemas está en el ámbito de educación, medio ambiente, cementerios y cultura, si no me equivoco; o sea, ahí logramos tomar dos también que son de interés para la Municipalidad y que son de interés para el Cerro. Hemos tenido algunas relaciones con la Intendencia porteña, y también nos ha planteado un poco lo mismo: el interés en materias de medio ambiente y de educación. Como tenemos el Campus San Felipe, nos interesa también la opinión de los actores del Valle, entonces nos hemos involucrado con el DAM de San Felipe, con la municipalidad de Quillota. Ahí la profesora Verónica Pasten está trabajando un proyecto de salud y convivencia escolar, está terminando de hecho el proyecto de salud y convivencia escolar, que surge a partir del diagnóstico de las debilidades de la municipalidad de Quillota, y ahí trabajamos con

el Departamento de Innovación Social. Sus requerimientos también están en sintonía con las posibilidades que tenemos nosotros (UPLA, Encargado/a de aseguramiento de la calidad).

Es importante también destacar los logros a nivel de impacto. De acuerdo con las entrevistas, la sustentabilidad en el tiempo de organizaciones autónomas que comenzaron con la mesa de desarrollo territorial es una suerte de indicador de impacto para la universidad, así lo ilustran las siguiente citas.

[...] surge un conjunto de organizaciones al alero de esta otra orgánica que permite hoy, a un par de años luego de esa experiencia, decir *algo hicimos bien* en el sentido de que quizás la organización base, la *nave nodriza* de todo este cuento, capaz que no funcione con la misma fuerza que funcionaba hace cuatro años, pero lo interesante es que se formaron orgánicas distintas, con temáticas distintas que han ido tomando fuerza por sí solas y hoy persisten y con experiencias súper interesantes (UPLA, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Quedó instalada, se sostiene sola, esto hay que revisarlo. Han salido otras figuras, como la *mesa del patrimonio de Playa Ancha*, la *mesa de las personas mayores*. Se ha ido robusteciendo esa estructura que fue generada desde un proyecto de Vinculación con el Medio, de desarrollo editorial, muy en la línea de la extensión universitaria, donde se hicieron escuelas de verano, escuelas de primavera (UPLA, Máxima autoridad de VcM).

En segundo lugar, destaca la UCM. Teniendo como referencia la experiencia de la UPLA,

desarrollan un trabajo realizado por el *Centro de Innovación Social* en la comuna de San Clemente (Región del Maule) mediante un convenio con la Municipalidad. Al igual que el caso anterior, esta iniciativa parte con la realización de un diagnóstico sobre las necesidades comunales con la comunidad. Tal como refleja la cita, este diagnóstico fue participativo y se identificaron 25 problemáticas territoriales.

Empezamos a trabajar en la comunidad. Y ahí lo primero que hicimos fue un barrido, como le llamas tú, de reconocer quiénes eran los actores relevantes del territorio; que puede ser desde el señor que está en la portería, que se sabe la vida de todo el pueblo, hasta el alcalde. Hicimos ochenta y tantas entrevistas e hicimos un primer diagnóstico cualitativo de los problemas de la comunidad de San Clemente; o cuáles eran sus potencialidades también, porque no nos queremos centrar solamente en lo que no tienen, la gente tiene muchas cosas también. Y luego hicimos tres talleres participativos grandes, masivos [...] trabajamos toda una tarde y ellos priorizaron, vieron qué cosas eran problema, qué cosas no eran problema. Bueno, después de todos estos talleres que hicimos, que fueron tres, con la comunidad, con el municipio solo y después con el municipio y comunidad juntos y pensamos que había mucha distancia y fijate que no había distancia, hay muchos acuerdos, que nos llamó mucha la atención. La mirada prejuiciosa del académico. No, había acuerdo en las problemáticas, se levantaron 25 problemáticas, se constituyó una mesa de trabajo territorial que está hasta el día de hoy con actores claves del territorio, juntas de vecinos, el señor de a pie, gente del municipio (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

En esta iniciativa la universidad se ve a sí misma como un *actor mediador* entre la búsqueda de recursos y aspectos de organización; es decir; son un *punte* de conversación entre los actores de la comuna.

Somos un actor mediador, ¿no?, entre la búsqueda de recursos, entre organizar [...] porque la gente tampoco tiene mucho tiempo. Entonces ahí nosotros somos el actor, el puente. Colaboramos, ayudamos, potenciamos, buscamos lo mejor de las personas. Ahora, estos trabajos son voluntarios. Nosotros partimos de esa concepción (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Del diagnóstico participativo se seleccionaron las ideas con factibilidad para ser desarrolladas por la universidad. En las citas que continúan se evidencia, primero, que es una prioridad el trabajo con estudiantes en la comunidad, siendo transversal a todas las facultades y, en segundo lugar, la generación de publicaciones pertinentes en torno al trabajo de VcM con el territorio significativo.

Entonces, bueno, pero premiamos y sacamos buenas ideas que pudieron ser mejoradas. Esas buenas ideas que pueden ser mejoradas el centro la está trabajando con estudiantes en práctica. Nosotros tenemos estudiantes en práctica y estudiantes tesisistas acá en el centro. Y las están mejorando y hoy día las van a aplicar en el territorio. Por eso salieron cosas súper choras, como el *Polimóvil*. Por ejemplo, una ruta turística, etcétera, montones de cosas que estamos trabajando. Ahora, eso va paralelamente con un trabajo interno de la universidad. Hicimos un estudio que se vincula con Vinculación.

Hicimos un estudio en este primer momento tenemos cinco facultades pilotos. Ahora este segundo proyecto suma todas las facultades (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Este proyecto lleva otra línea. Primero está centrado en la docencia pero agregó una línea más, que es una pregunta que nos hicimos, ¿cómo tributa la investigación a la vinculación con el medio? Bueno, nuevamente, la lógica del capitalismo académico, estamos todos preocupados en el fondo de publicar porque hay que cumplir con el indicador. Nos hicimos las preguntas: ¿qué publicamos?, ¿en qué áreas?, ¿y dónde y para qué?, ¿cómo retribuimos a la comunidad con eso y cuánto? Nosotros decimos que tenemos un plan de desarrollo estratégico. O sea, que en el fondo nosotros aportamos al desarrollo de la región, ¿cuánto aportamos al desarrollo de la región con la investigación? Bueno, tenemos resultados, no los puedo decir pero el auspicio no es muy bueno (ríe). Tenemos muy buenos indicadores en términos de que aumentamos la productividad en un 230% desde los convenios de desempeño, desde 2016 a 2018. Estábamos muy bajos, seguimos muy bajos en comparación con otras universidades, pero aumentamos en un 230% las publicaciones (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Otro de los aspectos para destacar de esta iniciativa es su transversalidad disciplinar, la entrevistada destaca la participación de la mayoría de las Facultades en el proyecto territorial con San Clemente.

Somos ocho. Se suman las otras Facultades e hicimos un análisis curricular de todos, de las 19 carreras de estas cinco Facultades. Una consulta era mirar cómo se articulan las actividades curriculares con la Vinculación con el Medio. Grandes sorpresas se encontraron ahí. Y estamos trabajando, porque este proyecto lleva la incorporación de la innovación social en el currículum en la segunda etapa: cómo hace escala, cómo permea al currículum (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

Para lograr esta transversalidad, se destaca nuevamente la necesidad de sensibilizar y difundir el trabajo realizado por el *Centro de Innovación Social*. En el fondo, en este proyecto el territorio es el espacio concreto de acción de la universidad en el cual pone a disposición todas sus capacidades académicas y profesionales al servicio de ese territorio, y para ello es necesario lograr una comunidad universitaria que comprenda su relevancia.

Hemos ido *evangelizando* por todas las facultades, porque esto es así, lamentablemente. Tú tienes que ir y además mostrar. Yo creo que lo más importante es que la gente te crea. Yo creo que hay que mostrar credibilidad, que esta cuestión es un trabajo genuino con la comunidad. Además que es un trabajo en el que *todos ganan*: ganan el académico, el estudiante y la comunidad. Porque todos aprendemos. Y hemos ido sumando gente que voluntariamente quiere sumarse. Mira, cada vez más, tenemos académicos que ya no están *oye queremos que los estudiantes vayan a hacer la práctica con usted, oye queremos que los estudiantes hagan la tesis con usted*. (UCM, Encargado/a de vínculos con socios comunitarios).

A diferencia de las dos universidades anteriores, la UBB logró financiamiento internacional para acciones con anclaje territorial. *ADAPTUS* es un proyecto canadiense que es coordinado en conjunto a la Universidad de Montreal, los fondos provienen del centro de investigación y desarrollo de Canadá.

Adaptus surge como un logro del grupo de investigación ya conformado en la universidad. Aunque es preciso recalcar que fue la experiencia de *Taller de Barrio* la que llamó la atención de la Universidad de Montreal que permitió generar una invitación por parte de esta al equipo de la UBB. Por lo tanto, se puede considerar que *Adaptus* viene a coronar una serie de acciones que se estaban realizando en la Facultad de Arquitectura de la UBB, las cuales buscan vincular las actividades disciplinares con la realidad, lo que se puede considerar cercano a la metodología A+S implementada por la UTEM. De esta manera el equipo de la UBB, junto al equipo canadiense, se adjudicaron los fondos y se volvieron parte de *ADAPTUS*, aunque mantienen en paralelo sus acciones de vinculación con el entorno.

Lo que llamó la atención de la Universidad de Montreal fueron las acciones realizadas por la UBB respecto de los vínculos y el modo de mantener el contacto con los distintos actores o socios comunitarios y estratégicos que participaban en el *Taller de Barrio*.

[...] generamos una propuesta de crear un taller vertical que estuviera durante todos los años de la carrera y que se basara en una relación permanente, que fuera un proceso de desarrollo de un proyecto en una comunidad ideológica mucho más amplia, donde hubiera profesionales del

Estado, vecinos y vecinas del barrio y que hubiera una sinergia permanente desde el primer día hasta el final (UBB, Secretario/a Académico/a de la Facultad de Arquitectura Construcción y Diseño. Investigador/a Proyecto *ADAPTUS*).

La actividad en particular que llegó a los oídos de la Universidad de Canadá fue *una estructura prefabricada en madera para hacer huertos verticales en Bellavista Tomé*, la cual generó un primer impacto que le dio piso a investigadores/as de la universidad de Montreal de contactarse con los/as profesionales de esta iniciativa, como se observa en la siguiente cita.

[...] sale la conversación *Taller de Barrios*. Les contamos de pasada y dijeron *oye mañana los podemos llamar para que nos cuenten un poco más de eso*. Pasó una semana y nos llamaron y nos dijeron *estamos postulando a una investigación internacional con un consorcio [...] que requiere su adaptación al cambio climático y necesita, necesitamos un socio en Chile que tenga redes en el Estado y en las comunidades que estén construidas sólidas*, y ahí en el fondo nos invitaron y nos incorporamos (UBB, Secretario/a Académico/a de la Facultad de Arquitectura Construcción y Diseño. Investigador/a Proyecto *Adaptus*).

El resultado del concurso fue satisfactorio para todos/as, esto derivó hacia el proyecto *ADAPTUS*, obtuvo fondos internacionales para implementar otras iniciativas con anclaje en el territorio. El ganar este fondo de investigación no implicó grandes cambios respecto de cómo hacerlo, sino, más bien, permitió mirar nuevos actores del entorno, ampliando los vínculos respecto de los socios con los cuales se solía trabajar. Esto permitió incorporar a nuevos so-

cios, en este caso se volvió hacia los liderazgos femeninos en el valle de Lonquén, con el fin de proyectar las iniciativas de las mujeres y que estas lograsen gobernanza.

[...] (que) sus iniciativas y sus estrategias que normalmente están incorporando, empezar a ver cómo escalarlas hasta llegar a modelos de gobernanza más ampliados, que pudieran generar innovación (UBB, Secretario/a Académico/a de la Facultad de Arquitectura Construcción y Diseño. Investigador/a Proyecto ADAPTUS).

Además este proyecto considera fondos para implementar otras diversas medidas con anclaje territorial, para esto la UBB ha construido pilotos de micro proyectos que ahora serán financiados por cinco o seis años, lo que tendrá un impacto real y concreto en los barrios.

[...] están en proceso de terminar el curso, iniciativas lideradas por mujeres, ya van a llegar los dineros y se van a financiar, se van a empezar a desarrollar estrategias concretas, una de ellas está levantada por estudiantes de primer año, me parece, y que va a trabajarse con juntas de vecinos, pero también hay micro proyectos que se van a financiar. Liderazgos súper diversos de estrategias que se identificaron y que fueron apoyadas por este comité de implementación y que ya ahora se van a empezar a implementar. Tenemos esa suerte de que el proyecto involucra acción concreta en el barrio, la gente ve que se están haciendo cosas (UBB, Secretario/a Académico/a de la Facultad de Arquitectura Construcción y Diseño. Investigador/a Proyecto ADAPTUS).

Respecto de las alianzas, el proyecto ADAPTUS en Chile tiene una alianza con el Laboratorio de Gobierno Local para la región del Bío Bío alojada en la UBB y que se incorporó al equipo Adaptus. Además, se extendió la invitación a otras unidades, como la Escuela de Trabajo Social y la Unidad de Gestión Curricular y Monitoreo de la universidad del Bío Bío.

Como proyecto, han entregado hasta el momento tres becas otorgadas por un comité científico de investigación, dos correspondientes a magísteres y una a tesis doctoral. Las jornadas de quienes trabajan en este proyecto en su mayoría son completas, aunque hay personas a honorarios y por horas, aunque estos últimos son exclusivos para docentes de *Taller de Barrio*. Entre los participantes existen medias jornadas que son estudiantes de doctorado, los cuales al finalizar pasarán a integrar el equipo ADAPTUS.

Respecto de los socios con los cuales han generado vínculos desde *Taller de Barrio*, cuna del proyecto ADAPTUS, se encuentran como socio estratégico la Municipalidad de Concepción y su Departamento Ambiental, entre otros Ministerios y aparatos del Estado. Actualmente están en conversaciones con el Cesfam para trabajar en conjunto en un futuro próximo y colaborando con el Serviu. La siguiente cita narra la actividad actual.

A partir de una reunión que se hizo con muchos organismos del Estado para mostrar lo que había ocurrido aquí, porque el Ministerio dijo *aquí parece que está pasando algo que está bueno y quiero que lo conozcan*, entonces vinieron de la municipalidad de Chillan, de Serviu, de varios organismos, [...] nosotros pedimos a nuestros estudiantes que fueran y contaran sus ideas acerca de distintos

proyectos. Con uno de estos proyectos, que había sido levantado y que había sido escogido por la artesanas de Quinchamalí, que es una localidad que hace artesanía en greda negra, se generó una nueva alianza y se empezó a trabajar en la posibilidad de postular a distintos artesanos y artesanas de Quinchamalí para el subsidio DS10 y el de habitabilidad rural. En el Serviu venían con la preocupación de que no lograban generar pertinencia rural para entregar el subsidio, pero ven ese proyecto y dicen ¿y si nos lanzamos por acá?, y se lanzó. Hoy hay una línea del proyecto que se está desarrollando en colaboración con Serviu, doce prototipos de talleres de oficios para agricultores, artesanas y apicultores que van a generar un recorrido patrimonial. Eso enganchó y empezó a tomar vida y nosotros vamos juntando información y viendo hasta dónde puede llegar, porque en realidad nunca nos imaginamos lo que está pasando (UBB, Secretario/a Académico/a de la Facultad de Arquitectura Construcción y Diseño. Investigador/a Proyecto ADAPTUS).

Adicionalmente se encuentran trabajando con dirigentes de aproximadamente 15 juntas de vecinos que están agrupadas y organizadas, logrando llegar de este modo al territorio de manera bastante transversal.

En general es importante rescatar los diagnósticos que realizan estas universidades, pues les permite, a las iniciativas con anclaje territorial, tener una lógica que va desde el espacio de acción para luego definir los tipos de instrumentos que la universidad tiene disponibles para satisfacer las necesidades detectadas en tal espacio; es decir, la universidad se va adaptando a las necesidades del territorio. En

cambio, partir de los instrumentos sin tener un diagnóstico adecuado puede generar brechas entre lo que la universidad desarrolla y lo que necesita el entorno.



5. CONCLUSIONES

Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES

Y RECOMENDACIONES

En el marco de los procesos de aseguramiento de la calidad en Vinculación con el Medio, la Unidad de Estudios de la VTTE ha desarrollado un estudio de *benchmarking* universitario, el cual tuvo como uno de sus objetivos identificar estrategias exitosas y buenas prácticas de Vinculación con el Medio (VcM) con actores del entorno.

Los resultados se orientan dentro de los principales ámbitos de indagación, entre ellos destacan aspectos de gobernanza interna, dependencias y estructuras funcionales, algunos mecanismos e instrumentos de control y aseguramiento de la calidad en VcM. Se discuten algunas estrategias relevantes que pueden servir de referencia para las iniciativas de la UTEM.

En primer lugar, este estudio releva la importancia y vigencia del debate conceptual acerca de la vinculación con el medio. Si bien, las instituciones ya comienzan a hablar en los términos consensuados y provenientes de la política educativa, es preciso que este se traduzca en un cambio cultural, especialmente a nivel de unidades académicas, con el fin de alinear y encauzar las acciones hacia un relato institucional. Este aspecto es de relevancia para la UTEM, dado que el cambio cultural a nivel descentralizado no se da de forma espontánea, este debe ser acompañado de una estrategia de socialización donde la comunicación interna es fundamental. Adicionalmente, la puesta en valor de las iniciativas de VcM tiene que estar asociada a la construcción de un relato sobre la incidencia de las iniciativas en la vida de las

personas. Para esto es fundamental contar con un apoyo en la construcción de relatos comunicacionales.

En este sentido, el trabajo de *benchmarking* reafirma que el fortalecimiento de la estrategia de foco en carreras está bien orientado. Definir estrategias que tengan como foco los niveles descentralizados contribuyen directamente a uno de los principales desafíos que tienen las universidades estudiadas. La referencia paradigmática de una estrategia descentralizada es la UFRO, que tiene instalada en cada una de sus facultades equipos de VcM y un nivel central liviano solo enfocado en la sistematización y el reporte de la información que les proveen estas unidades descentralizadas.

En segundo lugar, se revisan y discuten de forma general las estructuras que soportan la gestión de la VcM en las universidades visitadas. Se observa que estas varían en su composición, tamaño, orientaciones estratégicas y niveles de descentralización, evidenciando que las estructuras orgánicas no son homogéneas.

En tercer lugar, se hace referencia a las Políticas de Vinculación con el medio, no tanto a su contenido, sino a la importancia de tener una política legitimada, validada y realizada con participación de la comunidad universitaria.

En cuarto lugar, se destacan algunos instrumentos vinculados con el control y aseguramiento de la calidad en VcM. Se concluye que esta tarea es incipiente, pero de rápido crecimiento en las universidades. Se aprecia que las universidades están instalando encargados/as de estos aspectos en dos sentidos; primero, desde los departamentos de análisis institucional y encargados/as para levantar información central

de la VcM para los procesos de acreditación y, en segundo lugar, desde las propias orgánicas encargadas de la gestión de la VcM (vicerrectoría, dirección u otra) se están preocupando de tener responsables de generar información para nutrir tanto los procesos de acreditación como la mejora continua en general. En este apartado se destacan dos elementos importantes: primero, la importancia del levantamiento de información y registro, que sigue siendo un desafío importante para las universidades, y en segundo lugar, las plataformas informáticas.

Respecto de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, la UTEM tiene un excelente nivel de plataformas de registro, seguimiento y monitoreo de sus actividades, la UTEM posee un buen nivel respecto de la aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas para el levantamiento de información. Sin embargo, se aprecian brechas en relación con auditorías académicas (emulaciones del proceso de autoevaluación) y de los *sistemas de encuestaje* antes, durante y después de realizadas las acciones de VcM. Respecto de las plataformas de gestión, la VTTE tiene el desafío de mantener en desarrollo la Plataforma de Seguimiento de Actividades de Vinculación con el Medio (SISAV), especialmente para el control de la gestión a nivel de carreras. Dado el nivel de desarrollo que ha alcanzado esta plataforma, se debe implementar una estrategia que permita mantener su funcionamiento respondiendo a las dinámicas propias de la VcM en la UTEM.

En cuarto lugar, se presentan algunas iniciativas importantes de vinculación con el medio y vínculos con actores del entorno que pueden servir de referencia a la UTEM. Estos son:

- a Metodologías activas de enseñanza y aprendizaje: se concluye que a partir del estudio comparado entre universidades es posible destacar el nivel de desarrollo de la UTEM respecto de la metodología A+S respecto de otras universidades. De las instituciones visitadas es la UCN, quien posee un buen desarrollo de esta metodología y con una estructura distinta, en la cual la dirección de VcM presta soporte para realizar nexos con el entorno, quien lidera la iniciativa es el CIMET, el cual depende de la Vicerrectoría Académica de dicha universidad. En este contexto, y en términos conceptuales, se evidencia que solo la UCN emerge el término *socio comunitario* en el relato institucional, apareciendo con mucho menos fuerza en otras universidades.
- b Órganos consultivos se comprenden como un órgano compuesto por distintos actores que permiten a la universidad levantar información sobre las necesidades y requerimientos del entorno, y tienen como propósito encontrar oportunidades de acción de acuerdo con las propias capacidades universitarias. En su mayoría se observaron órganos de tipo descentralizado, siendo los de tipo centralizado los más complejos de construir con cierta sistematicidad. Se destaca en general la importancia de ambas instancias en tanto persiguen distintos objetivos, a nivel de unidades académicas los órganos consultivos permiten el acercamiento al mundo profesional para retroalimentar aspectos curriculares. A nivel central tiene como objetivo proveer de información confiable y sistemática de distintos sectores de la sociedad, usualmente con enfoque territorial.

A niveles de los órganos consultivos colegiados, la UTEM presenta algunos desafíos respecto de la muestra. Sin embargo, se aprecian iniciativas incipientes que están bien orientadas hacia el cierre de esta brecha, como el funcionamiento en régimen del Consejo del CASE y de los Comités de Empleabilidad por Carreras.

En tercer lugar, se destacan iniciativas de anclaje territorial. Se concluye que estas poseen un mayor nivel de complejidad que las iniciativas anteriores, los casos que se exponen son la *Mesa Territorial de Desarrollo de Playa Ancha* (Región de Valparaíso), el trabajo de innovación social realizado en la comuna de San Clemente (Región del Maule) y *Adaptus* en el valle de Lonquén. En términos simples, esta instancia funciona como un órgano consultivo cuando existe un territorio significativo definido; sin embargo, es un espacio que permite generar acciones de VcM consideradas bidireccionales, es en esos espacios donde se despliegan los instrumentos disponibles en las universidades para la VcM.

Otra de las conclusiones de este estudio es que, en términos de estructuras funcionales, se observa una heterogeneidad de figuras responsables del vínculo con los socios comunitarios o actores del entorno. Son pocas las universidades que mantienen vínculos centralizados con socios comunitarios, y en este sentido la UTEM destaca, pues junto con la UCN, buscan consolidar una base de datos a nivel central que permita brindar facilidades de vinculación para los docentes que realizan A+S. Por lo general esta tarea se realiza de manera descentralizada, tanto en las figuras de

centros o programas como a nivel de Unidades Académicas.

La UTEM también destaca en términos de presupuestos asociados a la ejecución de la metodología. Por lo general en las universidades visitadas no se aprecian grandes presupuestos para desarrollar proyectos A+S.

Con frecuencia se aprecia que las universidades tienen dificultades para definir los actores estratégicos de su vinculación, siendo una situación connatural a las propias trayectorias universitarias y de sus unidades académicas. Esta situación evidencia que, en el fondo, las dificultades no se orientan a la falta de vinculación, pues son frecuentes las alusiones a la inmensidad de las acciones de vinculación desarrolladas; más bien, las dificultades se orientan a la falta de registro y sistematización de las actividades, como ya se mencionó.

De acuerdo con todo lo mencionado y en conjunto con las áreas de gestión aludidas se recomienda para la UTEM:

- 1 Generar un espacio presupuestario para realizar un piloto de diagnóstico territorial con foco en la pertinencia. Una alternativa es seguir la gestión iniciada por los proyectos con el Gobierno Regional RM (Til Til).
- 2 Vinculado con lo anterior, para avanzar hacia un diagnóstico para el despliegue territorial de la UTEM, se debe levantar una base de datos con todas las iniciativas y convenios UTEM asociados a su anclaje territorial para identificar los territorios donde se tiene un mayor desarrollo en el área de la VcM.

- 3** Se debe realizar una gestión a nivel de Vicerrectoría de alineamiento de los Centros de Facultad con la estrategia de Foco en Carreras, específicamente en Ingeniería y Humanidades. Como primera etapa, la Unidad de Estudios socializará las tareas de los Centros de Facultad para que sean nuevamente validados por las áreas de gestión y el Vicerrector para luego ser informadas a los Centros.
- 4** Se reitera que existen debilidades en cuanto a las capacidades profesionales (RRHH) para la descentralización de la gestión de la VcM en las facultades, departamentos y carreras. Se espera que la estrategia de Foco en Carrera de reciente implementación fortalezca estas capacidades.
- 5** Se deberá revisar la estrategia de comunicaciones internas y externas de la UTEM para poner el foco en la construcción de un relato e imagen del área de VcM.



6.

ANEXOS

6. ANEXOS

6.1 Anexo 1. Carta de presentación

ASUNTO: **BENCHMARKING: ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN CON TITULADOS Y ACTORES DEL ENTORNO. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA**

Sr(a). [Nombre]
[Cargo]
[Nombre Institución Educación Superior]

Presente

Nos ponemos en contacto con usted para solicitar su participación en estudio *Benchmarking: Estrategias de vinculación con titulados y actores del entorno* que el Equipo de Aseguramiento de la Calidad en Vinculación con el Medio de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión de la Universidad Tecnológica Metropolitana - UTEM, se encuentra implementando.

El estudio tiene como objetivo general “Identificar buenas prácticas de vinculación con titulados/as y empleadores, así como con socios comunitarios, el Estado, la sociedad civil y empresas, implementadas por las universidades para la generación de recomendaciones para la implementación de un plan de mejoras en la UTEM”, esto a través de un diálogo transversal con representantes de diversos estamentos de las universidades del CRUCH seleccionadas.

En cada una de las seis universidades seleccionadas, se entrevistará entre tres y seis actores, entre los cuales podemos mencionar:

1. Vicerrector/Director/Coordinador de Vinculación con el Medio.
2. Representante Vinculación con titulados/egresados.
3. Representante Vinculación con Socios Comunitarios.
4. Representante Vinculación Estado – Sociedad Civil y Empresa.

Con el objetivo de armonizar las agendas para la realización de las entrevistas, le proponemos efectuar una visita de dos días a su Universidad los días (fecha).

El suscrito será el investigador principal del estudio, estará a cargo de la coordinación de la aplicación de las entrevistas y se pondrá en contacto con usted para responder a sus consultas y ajustar detalles de la visita. Sus datos de contacto son **ftorralbo@utem.cl**.

Una vez finalizado el estudio, le será remitido el Informe Final. Desde ya agradecemos su colaboración para el correcto desarrollo del estudio.

Atentamente,

Felipe Torralbo Seguel

Investigador Principal

6.2 Anexo 2. Formato agenda

Benchmarking

Estrategias de Vinculación con Titulados y socios comunitarios, Estado, sociedad civil y empresas

Entrevistas en profundidad

Universidad: Universidad [Nombre], Región de [Nombre]

Investigador/a responsable: Felipe Torralbo Seguel

Fecha: [Día] de [MES], 2019		
Tema: VcM		
Día	Entrevistado/a	Detalles
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
Fecha: Fecha: [Día] de [MES], 2019		
Tema:		
Día	Entrevistado/a	Detalles
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:

6.3 Anexo 3. Pautas de entrevistas

Las pautas se fundamentan en las dimensiones de análisis, el guión de entrevista se estructura en preguntas gatilladoras y subordinadas:

- Las preguntas gatilladoras permiten obtener cierta estructura en la entrevista y permite iniciar la conversación.
- Las preguntas subordinadas se utilizan para indagar en temas de interés que no hayan emergido desde las preguntas gatilladoras.

A) MÁXIMA AUTORIDAD DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Introducción

Mi nombre es _____ y pertenezco a la Unidad de Estudios de la VTTE-UTEM la siguiente entrevista se enmarca en un estudio de *benchmarking* en distintas universidades. En esta ocasión se conversarán de distintos temas centrados principalmente en:

- Vinculación con el medio.
- Vinculación con titulados y empleadores.
- Vinculación con Socios Comunitarios (Estado, sociedad civil y empresas).
- Órganos consultivos o colegiados.
- Mecanismos de aseguramiento de la Calidad.

<p>Vinculación con el Medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En términos generales ¿nos podría describir cómo funciona la VcM en esta Universidad? ¿Podría indicarnos la dependencia orgánica de esta unidad? Respecto de la gobernanza interna de la vicerrectoría/dirección/coordiación ¿nos podría describir cómo funciona? ¿Cómo se estructura orgánica y funcionalmente esta unidad? • ¿Cómo se relacionan con otras vicerrectorías o direcciones (académica, investigación, análisis institucional, entre otras)? • ¿Cómo se relacionan con las unidades académicas: facultades y carreras? • Pensando en el reconocimiento institucional de la VcM, ¿cuáles han sido las estrategias para posicionar la VcM a interior de su Universidad? • ¿Existen mecanismos de reconocimiento académico al desarrollo de iniciativas de VcM para los académicos y estudiantes? • En general, ¿considera suficientes los recursos que se disponen para el desarrollo de la VcM en su Universidad? ¿Su Universidad cuenta con recursos externos para el desarrollo de la VcM? ¿Cuáles? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza interna y estructura orgánica. • Relaciones otras unidades de nivel central (otras vicerrectorías). • Relaciones de nivel descentralizado (facultades y carreras). • Proceso de reconocimiento institucional.
<p>Titulados y empleabilidad</p>	<p>Ahora, pensando en la unidad de Titulados y empleabilidad,</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría describir la unidad? • ¿Cuáles son las definiciones políticas y estrategias que se maneja para el vínculo con titulados y empleabilidad? ¿Cuáles son las principales iniciativas de la unidad de titulados y empleabilidad? ¿Cómo se financia la unidad? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos, equipos y responsables. • Dependencias orgánicas. • Definiciones políticas y estratégicas. • Iniciativas: planes, programas, proyectos. • Financiamiento y presupuestos.

Socios comunitarios	<p>Ahora, pasando al tema de la vinculación con Socios Comunitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría describir este vínculo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los socios comunitarios? ¿cómo los definen? ¿Existe un equipo o persona responsable que gestiona el vínculo con los socios comunitarios? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son los mecanismos o instrumentos con los que la Universidad cuenta para vincularse con sus socios comunitarios? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Socios Comunitarios. • Equipo y recursos humanos • Dependencias orgánicas. Instancias de relacionamiento con socios comunitarios (mecanismos e instrumentos también hacen referencia a programas o proyectos). • Indagar en formas de relacionamiento por tipo de Socio Comunitario (Estado, Soc. Civil. Empresas).
Órganos consultivos o colegiados	<p>Muchas universidades cuentan con órganos consultivos y/o colegiados denominados de diferentes formas (mesas territoriales, consejos consultivos entre otros) que permiten asesorar a la Universidad en torno a las demandas y requerimientos del entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las instancias institucionalizadas para esta vinculación? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la dependencia orgánica de esta instancia? ¿Cómo se compone? ¿Qué actores, qué ámbitos? ¿Cuáles son los mecanismos de contacto y fidelización? • ¿bajo qué mecanismos este órgano asesor retroalimenta a la Universidad? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura (Actores y ámbitos). • Recursos humanos y equipos. • Dependencias orgánicas. Composición. • Mecanismos de vinculación • Retroalimentación.

<p>Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Ahora bien, pensando en los procesos de aseguramiento de la Calidad (AC) en VcM, en especial en los temas que hemos tocado anteriormente (Titulados y empleadores, vínculos con socios comunitarios y órganos consultivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los mecanismos por los cuales la Universidad asegura la calidad de su VcM? <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué instancias son evaluadas para el AC? ¿y en específico existen mecanismos de AC con sus titulados? ¿Y con los socios comunitarios? • ¿La Universidad cuenta con mecanismos de retroalimentación a la docencia y la investigación? ¿cuáles? 	<p>Atender a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de gestión. AC en evaluación de resultados y contribución (indicadores). • Mecanismos de retroalimentación a la docencia y a la investigación.
---	--	--

B) ENCARGADO/A SOCIOS COMUNITARIOS

<p>Introducción</p>	<p>Mi nombre es _____ y pertenezco a la Unidad de Estudios de la VTTE-UTEM, la siguiente entrevista se enmarca en un estudio de benchmarking en distintas universidades. En esta ocasión se conversarán de distintos temas centrados principalmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con el medio. • Vinculación con Socios Comunitarios (Estado, Sociedad Civil y empresas). • Mecanismos de aseguramiento de la Calidad. 	
<p>Vinculación con el Medio</p>	<p>En términos generales, ¿podría describir la función de VcM en esta Universidad?</p>	<p>Atender a aspectos generales de la VcM y cómo se introduce el tema de los socios comunitarios.</p>

<p>Socios Comunitarios</p>	<p>Ahora, pasando al tema de la vinculación con Socios Comunitarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría describir este vínculo? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Quiénes son los socios comunitarios?, ¿cómo los definen? o ¿Existe un equipo o persona responsable que gestiona el vínculo con los socios comunitarios?, ¿cómo funciona? • ¿Cuáles son los mecanismos o instrumentos con los que la universidad cuenta para vincularse con sus socios comunitarios? <ul style="list-style-type: none"> o En particular, como se vinculan con los Socios Comunitarios para las asignaturas A+S (si es que aplica). o ¿Cuáles son los mecanismos de contacto, actualización y fidelización? • Pensando en el reconocimiento institucional de esta unidad, ¿cuáles han sido las estrategias para posicionarla a interior de su universidad? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Socios Comunitarios. • Cobertura. • Equipo y recursos humanos. • Dependencias orgánicas. • Instancias de relacionamiento con socios comunitarios. (mecanismos e instrumentos también hacen referencia a programas o proyectos). Se recomienda especial atención en los proyectos A+S, si es que aplica. • Indagar en formas de relacionamiento por tipo de Socio Comunitario (Estado, Soc. Civil. Empresas).
<p>Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Ahora bien, pensando en los procesos de aseguramiento de la Calidad (AC) en VcM, en especial en el vínculo con los socios comunitarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los mecanismos por los cuales la universidad asegura la calidad de su VcM con los socios comunitarios? <ul style="list-style-type: none"> o ¿cómo evalúan cada iniciativa? • ¿Cuáles son los principales indicadores de procesos, de resultados y de contribución o impacto? <ul style="list-style-type: none"> o Además de los indicadores ¿tienen otros los instrumentos de evaluación de resultados y contribución (impacto)?, ¿cuáles? • ¿La universidad cuenta con mecanismos de retroalimentación a la docencia y la investigación?, ¿cuáles? 	<p>Atender a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de gestión. • AC en evaluación de resultados y contribución (indicadores). • Mecanismos de retroalimentación a la docencia y a la investigación.

C) ENCARGADO/A ÓRGANOS CONSULTIVOS O COLEGIADOS

<p>Introducción</p>	<p>Mi nombre es _____ y pertenezco a la Unidad de Estudios de la VTTE-UTEM, la siguiente entrevista se enmarca en un estudio de benchmarking en distintas universidades. En esta ocasión se conversarán de distintos temas centrados principalmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con el medio. • Órganos consultivos o colegiados. 	
<p>Vinculación con el Medio</p>	<p>En términos generales, ¿podría describir la función de VcM en esta Universidad? ¿cómo se introduce el tema del Aseguramiento de la calidad en VcM?</p>	<p>Atender a aspectos generales de la VcM y cómo se introduce el tema del órgano consultivo.</p>

<p>Órganos consultivos o colegiados</p>	<p>Muchas universidades cuentan con órganos consultivos y/o colegiados denominados de diferentes formas (mesas territoriales, consejos consultivos entre otros). En esta universidad tal instancia se denomina (nombre unidad). Me gustaría que conversemos en profundidad sobre esta instancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría describir esta instancia de vinculación en términos generales? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Podría indicarnos la dependencia orgánica de esta unidad? o ¿Cuál es su composición (actores y ámbitos)? o ¿Cuál es su dependencia orgánica? o ¿Cómo funciona este órgano? (aspectos logísticos). o ¿Cuáles son los mecanismos de contacto con los actores involucrados? ¿Cuáles son los mecanismos de fidelización? • ¿Cómo se relaciona con otras instancias de nivel centralizado? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Existen relaciones a nivel descentralizado (Unidades académicas, Facultades y carreras)?, ¿cómo funcionan? • ¿Cuál es el origen de este órgano y cómo se ha ido institucionalizando? • Pensando en el reconocimiento institucional de esta instancia ¿Cuál es su nivel de incidencia? • ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación para la universidad desde esta instancia? • Pensando en el reconocimiento institucional de esta unidad, ¿cuáles han sido las estrategias para posicionarla a interior de su universidad? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura (actores y ámbitos). • Recursos humanos y equipos. • Composición. • Funcionamiento. • Mecanismos de contacto y fidelización. • Dependencias orgánicas. • Relación con otras unidades a nivel central y a nivel descentralizado (si aplica). • Procesos de institucionalización. • Nivel de legitimidad. • Mecanismos de vinculación (formas y logística). • Retroalimentación
--	---	---

D) ENCARGADO/A ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

<p>Introducción</p>	<p>Mi nombre es _____ y pertenezco a la Unidad de Estudios de la VTTE-UTEM la siguiente entrevista se enmarca en un estudio de <i>benchmarking</i> en distintas universidades. En esta ocasión se conversarán de distintos temas centrados principalmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con el medio. • Mecanismos de aseguramiento de la Calidad. 	
<p>Vinculación con el Medio</p>	<p>En términos generales, ¿podría describir la función de VcM en esta Universidad? ¿cómo se introduce el tema del Aseguramiento de la calidad en VcM?</p>	<p>Atender a aspectos generales de la VcM y cómo se introduce el tema de aseguramiento de la calidad.</p>
<p>Gestión y Aseguramiento de la Calidad (AC)</p>	<p>Ahora bien, pensando en los procesos de AC en VcM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto de temas de gobernanza, ¿podría indicarnos la dependencia orgánica de esta unidad? • ¿Podría describir la estrategia general de la gestión de calidad para la VcM? • ¿Qué instancias son evaluadas para el AC?, ¿cómo evalúan cada una de ellas? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Cuáles son los instrumentos por los cuales la universidad asegura la calidad de su VcM? o ¿Cuál es la evidencia que produce la universidad para la evaluación de sus iniciativas?, ¿cómo generan la información? • ¿En específico existen mecanismos de AC con sus titulados? ¿Cuáles? • ¿En específico existen mecanismos de AC con los socios comunitarios? • ¿Cuáles son los principales indicadores de procesos?, ¿de resultados y de contribución o impacto? <ul style="list-style-type: none"> o Además de los indicadores ¿tienen otros los instrumentos de evaluación de resultados y contribución (impacto)?, ¿cuáles? • ¿La universidad cuenta con mecanismos de retroalimentación a la docencia y la investigación?, ¿cuáles? 	<p>Atender a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de gestión. • Producción de evidencia. • AC en evaluación de resultados y contribución (indicadores). • Mecanismos de retroalimentación a la docencia y a la investigación.

6.4 Anexo 4. Consentimiento informado

Consentimiento informado a los participantes del estudio ***Benchmarking: estrategias de vinculación con titulados y actores del entorno***

El Equipo de aseguramiento de la Calidad en Vinculación con el Medio, junto con la Unidad de Empleabilidad y Titulados de la Universidad Tecnológica Metropolitana se encuentra realizando un estudio de *benchmarking* en diversas universidades pertenecientes al CRUCH escogidas bajo una serie de criterios metodológicos.

El estudio tiene como objetivo “Identificar buenas prácticas de vinculación con titulados/as y empleadores, así como con socios comunitarios, el Estado, la sociedad civil y empresas, implementadas por las universidades para la generación de recomendaciones para la implementación de un plan de mejoras en la UTEM”.

Beneficios:

Los resultados de este estudio serán compartidos con las instituciones participantes una vez publicados.

Procedimiento:

Su participación consta de una entrevista semiestructurada de aproximadamente una hora y media de duración, la entrevista será grabada y transcrita para su posterior análisis.

Confidencialidad:

El presente estudio no es de carácter anónimo. Las/los entrevistados serán identificadas/os por su cargo y no por su nombre. Los datos aquí recopilados se utilizarán exclusivamente para fines investigativos asociados a este estudio y, eventualmente, podrán ser utilizados para la publicación de artículos académicos omitiendo datos sensibles. La/el entrevistada/do podrá solicitar expresamente que su entrevista sea confidencial.

Consultas:

Si usted tiene preguntas o comentarios, puede contactarse con el Sr. Felipe Torralbo S., responsable principal del estudio, al correo electrónico ftorralbo@utem.cl

Consentimiento para participar:

He leído la información presentada. He comprendido que no hay riesgos y consiento mi participación en este estudio.

Nombre _____

Institución _____

Fecha _____

Teléfono de contacto _____

Firma _____



UTEM

UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA

del Estado de Chile