

Canoas, v. 11, n. 3, 2022

 <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v11i3.10610>

## La evaluación de la vinculación de la Universidad Católica Silva Henríquez (Chile) y la coherencia con su proyecto institucional

Francisco De Ferari Correa<sup>1</sup>

Karin Guajardo Abarca<sup>2</sup>

Alicia Veas Flores<sup>3</sup>

**Resumen:** La Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH) de Chile, establece una cultura de la calidad institucional basada en el mejoramiento continuo, la efectividad institucional y la toma de decisiones basadas en evidencia; mediante la aplicación de mecanismos y procedimientos efectivos que promuevan el aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y de gestión, en consonancia con estándares de calidad establecidos por la misión y los propósitos institucionales, así como la legislación nacional. En este marco, la Dirección de Vinculación con el Medio, desarrolla un modelo de evaluación de iniciativas de vinculación con el medio, el cual está conformado por cuatro hitos: I. Plataforma institucional SiSE (Sistema de Seguimiento y Evaluación); II. Índice de Calidad (Vinculómetro); III. Profundización evaluativa; y IV Recomendaciones y seguimiento. Este modelo de evaluación busca asegurar el cumplimiento de los propósitos y contribución a los criterios de calidad establecidos en sus 4 dimensiones: Enfoque de Derechos, Bidireccionalidad, Coherencia con la Política de VCM e Institucionalización.

Palabras clave: Aseguramiento de la calidad; Responsabilidad Social Universitaria; Mejora continua.

## The evaluation of the association of the Universidad Católica Silva Henríquez (Chile) and the coherence with its institutional project

**Abstract:** The Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH) of Chile, establishes a culture of institutional quality based on continuous improvement, institutional effectiveness and evidence-based decision making, through the application of effective mechanisms and procedures that promote quality assurance of academic and management processes, in line with quality standards established by the mission and institutional purposes, as well as national legislation. Within this framework, the Directorate of Outreach, develops an evaluation model for outreach initiatives, which consists of four milestones: I. Institutional platform SiSE (Monitoring and Evaluation System); II. Quality Index; III. Evaluative deepening; and IV. Recommendations and follow-up. This evaluation model seeks to ensure compliance with the purposes and contribution to the quality criteria established on 4 dimensions which are: Rights Approach, Bidirectionality, Coherence with VCM Policy and Institutionalization.

**Keywords:** Quality assurance; University Social Responsibility; Continuous improvement.

1 Chileno, Licenciado en Filosofía y Magíster en Ética Social y Desarrollo Humano (Universidad Alberto Hurtado), Máster en ética para la construcción social y doctorando en Derechos Humanos: Retos éticos, sociales y políticos (Universidad de DEUSTO, Bilbao). Actualmente se desempeña como Director de vinculación con el medio de la Universidad Católica Silva Henríquez. General Jofré 462, Santiago - Chile. E-mail: [fdeferari@ucsh.cl](mailto:fdeferari@ucsh.cl)

2 Chilena, Licenciada en Sociología (Universidad Católica Silva Henríquez) y Magister en Diseño y Análisis de Encuestas Sociales (Pontificia Universidad Católica de Chile). Actualmente se desempeña como Coordinadora de Área de Sistematización y Evaluación de Vinculación con el Medio de la Universidad Católica Silva Henríquez, Chile.

3 Chilena, Trabajadora Social (Pontificia Universidad Católica de Chile), estudiante de Magíster en Trabajo Social (Pontificia Universidad Católica de Chile). Actualmente se desempeña como profesional del Área de Sistematización y Evaluación en la Dirección de Vinculación con el Medio de la Universidad Católica Silva Henríquez, Chile.

## 1 Introducción

La Ley N° 21.091 (2018) establece que el ethos de las instituciones de educación superior en Chile es “cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales” (Art. 3). Dicho cuerpo legal establece que las universidades chilenas tienen como funciones principales la docencia de pregrado y postgrado, la investigación, la creación artística, la innovación y la vinculación con el medio<sup>4</sup>. En relación con la vinculación con el medio, la Ley estipula los siguientes requisitos de implementación institucional:

La institución de educación superior debe contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con su entorno significativo local, nacional e internacional, y con otras instituciones de Educación Superior, que aseguren resultados de calidad. Asimismo, deberán incorporarse mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas, e indicadores que reflejen los aportes de la institución al desarrollo sustentable de la región y del país. (Ley N° 21.091. Título IV, Art. 18, Inc. 4)

Al alero de dicha Ley, la Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH) orienta sus iniciativas de vinculación con el medio en concordancia con los propósitos de su Proyecto Institucional y expresado en su misión, que refiere a “Contribuir a la sociedad y a la Iglesia, a través del desarrollo integral de sus estudiantes y su aporte en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano, mediante una docencia, investigación, innovación, creación y vinculación con el medio de calidad, en concordancia con su ideario formativo salesiano”.

En específico, la Dirección de Vinculación con el Medio (DVM) de la UCSH encuadra su quehacer en el Plan de Desarrollo Estratégico (2021-2025), que busca responder desde la misión, visión y proyecto educativo de la Universidad a los desafíos y problemas del medio, avanzando así en la complejización y posicionamiento de la Universidad a través del contacto permanente con la comunidad. Dentro de la DVM se encuentra el Área de Sistematización y Evaluación (ASyE) que diseñó un modelo de evaluación que mide el cumplimiento de los objetivos de la Política de VcM en las iniciativas que realizan las diversas escuelas y unidades de la Universidad.

Este artículo tiene por finalidad presentar el modelo de evaluación de iniciativas de vinculación con el medio que tiene la UCSH, el cual permite el monitoreo y mejoramiento continuo de las mismas a través de cuatro hitos: I. Plataforma institucional SiSE (Sistema de Seguimiento y Evaluación); II. Índice de Calidad (Vinculómetro); III. Profundización evaluativa y IV. Seguimiento y recomendaciones.

La metodología del estudio de caso es la base de este artículo. La elección de la metodología de estudio de caso está en línea con lo que entiende Yin (2018), ya que estamos investigando el fenómeno contemporáneo de las iniciativas de vinculación con el medio que tiene la Universidad Católica Silva Henríquez. Este fenómeno se investiga en este artículo en profundidad y en el contexto de cómo ocurre en el mundo real, a partir de un análisis documental. Como tal, el fenómeno y sus límites se evidencian claramente en el estudio de caso presentado (YIN, 2018).

---

4 Por Vinculación con el medio se entiende la relación entre la universidad y la sociedad. Esta relación debe ser bidireccional, es decir, generar impactos, contribuciones y aprendizajes tanto en los procesos propios de la universidad (prácticas docentes, formación de los estudiantes, investigación, entre otros) como en la comunidad o institución con la que se establece el vínculo o la colaboración. En otros países, a esta dimensión se le denomina “extensión universitaria”, “proyección social”, “tercera misión” o *community engagement*.

## 2 Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social Universitaria

Los expertos en educación superior chilena entienden la vinculación con el medio como: “la tercera función esencial de las universidades, de valor equivalente a la docencia y la investigación, y necesaria para nutrir y retroalimentar la calidad y pertinencia de éstas”. (von Baer, 2009, p. 467); bajo este marco, la UCSH entiende la VCM como el conjunto de acciones promovidas mediante iniciativas, proyectos o programas emprendidos entre la universidad y su entorno territorial significativo, de esta manera, la universidad busca contribuir al desarrollo de una sociedad justa, inclusiva y democrática con especial énfasis en la temáticas de Juventud, Educación y Desarrollo Humano, articulando de manera responsable e innovadora los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación. El sello identitario de la VCM UCSH se funda en cuatro dimensiones: I. Enfoque de derechos; II. Bidireccionalidad; III. Coherencia con la Política de Vinculación con el Medio; y IV. Institucionalización.

Resulta pertinente destacar la primera dimensión, dado que es el enfoque de derechos el eje rector que otorga identidad a las acciones institucionales, y para su concreción, se establecen seis focos prioritarios que refieren a grupos de la población históricamente vulnerados, a saber, Personas mayores; niños, niñas y adolescentes; pueblos originarios; personas migrantes; personas en situación de discapacidad y personas privadas de libertad. Bajo este enfoque, las iniciativas de VCM son diseñadas y ejecutadas considerando a las personas como sujetos de derechos y agentes principales de su propio desarrollo, en lugar de receptores pasivos de productos y servicios.

En línea del compromiso con los Derechos Humanos, la UCSH incorpora la Responsabilidad Social Universitaria como un área de la DVM que tiene por objetivo dar cumplimiento al compromiso institucional de ser una universidad socialmente responsable y comprometida con la promoción de los Derechos Humanos, estableciendo una atención prioritaria a la inclusión e integración de los Focos Prioritarios anteriormente descritos procurando contribuir a la transformación social.

En concreto, la VCM en la UCSH se instaura como un compromiso de Responsabilidad Social Territorial que establece diálogos y genera alianzas público-privadas para contribuir al desarrollo humano integral de los territorios vulnerados y abandonados. Para su cumplimiento se privilegia la mirada territorial considerando los factores históricos, subjetivos y particulares de cada comunidad teniendo la “escucha” como punto de partida estableciendo diálogos horizontales que permitan iniciativas conjuntas y aprendizajes mutuos. Y en vistas de actualizar su compromiso por los Derechos Humanos, la Vinculación con el Medio UCSH asume los desafíos globales comprometiéndose con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles 2030 articulándose con organizaciones e instituciones por su cumplimiento.

## 3 Evaluación de VCM en la UCSH

Fleet et al. (2017) sostiene que las instituciones de educación superior pese a reconocer y valorar la VCM como eje rector en su quehacer, no han trascendido el plano de la acción hacia mecanismos significativos de seguimiento y evaluación. En aquel sentido, se evidencia un incremento en el volumen de actividades y recursos en VCM, no obstante, las universidades presentan dificultades para determinar el impacto de estos esfuerzos y su traducción en beneficios para quienes participan de sus alianzas.

Frente al contexto nacional, la importancia de evaluar las iniciativas de VCM realizadas en la UCSH radica en la “necesidad de incorporar mecanismos de medición a las actividades de vinculación con el medio, capaces de informar los requerimientos de rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad relativos a esta función” (Fleet et al., 2017, p. 25).

Siguiendo con lo estipulado por Fleet et al. (2017), se entiende que la medición de actividades de VCM debe registrar indicadores que abarquen dimensiones más allá de las frecuencias y que “permitan poner en un mismo plano de medición un amplio espectro de dimensiones y acciones cualitativamente diferentes” (p. 40).

Es frente a lo anterior que la medición diseñada y ejecutada por la UCSH responde a ciertos propósitos, entre los cuales se encuentran el interés por dar cuenta de la diversidad de iniciativas que se realizan en función de la VCM y que exceden la dimensión económica o de extensión cultural (Fleet et al., 2017), así también, se quiere dar cuenta del valor agregado que ofrece la institución tanto interna, como externamente, al ejercicio de la labor académica, siendo así un modelo de evaluación que apoya el desarrollo y mejoramiento de las iniciativas de VCM que se desarrollan al alero de profesionales y/o estudiantes de la universidad.

### 3.1 Modelo de Evaluación VCM UCSH

El modelo de evaluación de iniciativas de VCM UCSH es un ciclo de monitoreo y evaluación permanente que permite desarrollar un flujo de mejora continua de cara a los procesos de acreditación y también en el entendido de que la VCM es el tercer pilar fundamental en el quehacer universitario, junto con la docencia y la investigación. A continuación, se presenta un recuadro con la caracterización metodológica del modelo:

Tabla 1: Caracterización metodológica

Caracterización Metodológica	
Población de referencia	Iniciativas de VCM reportadas en SiSE
Población objetivo	Iniciativas de VCM reportadas en SiSE y seleccionadas por la DVM en conjunto con las unidades responsables
Unidad de Análisis	Iniciativas de VCM
Unidades de Observación	Responsables institucionales de iniciativas de VCM registradas en SiSE
	Contrapartes externas (socios comunitarios y/o estratégicos) <sup>5</sup>
	Equipo ejecutor (estudiantes, académicas/os, personal de gestión, externas/os)

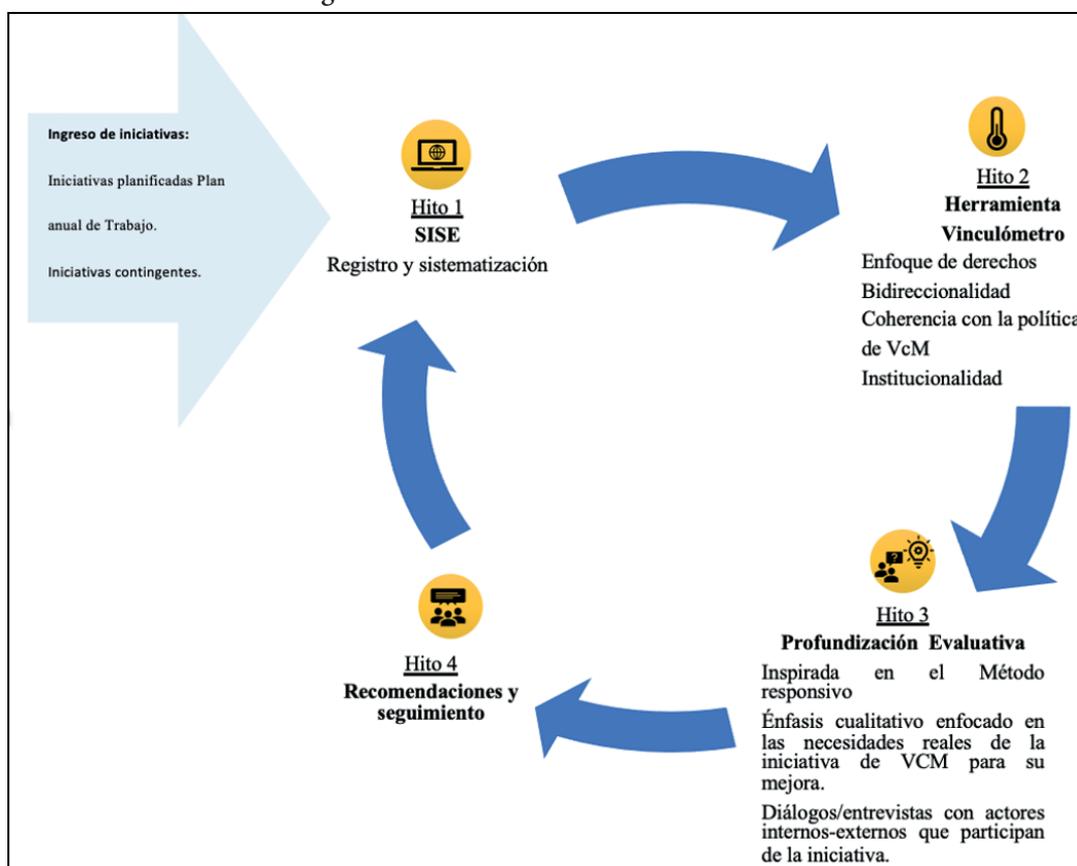
5 Por Socios Comunitarios entendemos las organizaciones que reciben la iniciativa de forma directa (organizaciones de diversa índole, fundaciones, instituciones públicas, etc) Se promueve la articulación con socios comunitarios que trabajen con nuestros focos prioritarios. Por Socios Estratégicos entendemos aquellas instituciones y organizaciones que facilitan las condiciones o recursos para el desarrollo de la iniciativa VCM.

Instrumentos	Ficha de registro online (SiSE)
	Entrevistas Semi estructuradas
	Focus Group
	Matriz de marco lógico
<b>Tipo de Evaluación</b>	
Según marco temporal	Evaluación concurrente /Evaluación Ex Dure
Según equipo evaluador	Evaluación mixta
Según técnica de recolección de datos	Por triangulación de métodos (cualitativos y cuantitativos)

Fuente: Elaboración propia.

El flujo del modelo se presenta a continuación:

Figura 1: Modelo de Evaluación VcM UCSH



Fuente: Política de Vinculación con el Medio UCSH, 2019.

### 3.2 Registro y sistematización SiSE

El primer hito que constituye el modelo de evaluación UCSH es la Plataforma “Sistema de Seguimiento y Evaluación (SiSE)”, que comenzó a operar el año 2014. Esta plataforma recaba información respecto a todo tipo de iniciativa de VCM realizada en la UCSH. El registro se divide en los siguientes apartados correspondientes a las etapas de un proyecto, cabe decir: Diseño, Financiamiento, Ejecución, Coherencia Política de VCM, Evaluación y Evidencias.

El primer hito del modelo de evaluación se desarrolla a lo largo de todo el año académico, de manera tal que los profesionales de gestión o académicos pueden ingresar en la plataforma las iniciativas en el momento que se estime conveniente. El registro de las iniciativas de VCM en la plataforma, arroja resultados respecto a la frecuencia de iniciativas, representando así la magnitud de iniciativas de VCM existentes en la UCSH, dando cuenta de diversos indicadores, entre los cuales se encuentra la cantidad de participantes, bidireccionalidad, horas de dedicación, mecanismos de interacción presentes, presupuesto, entre otros.

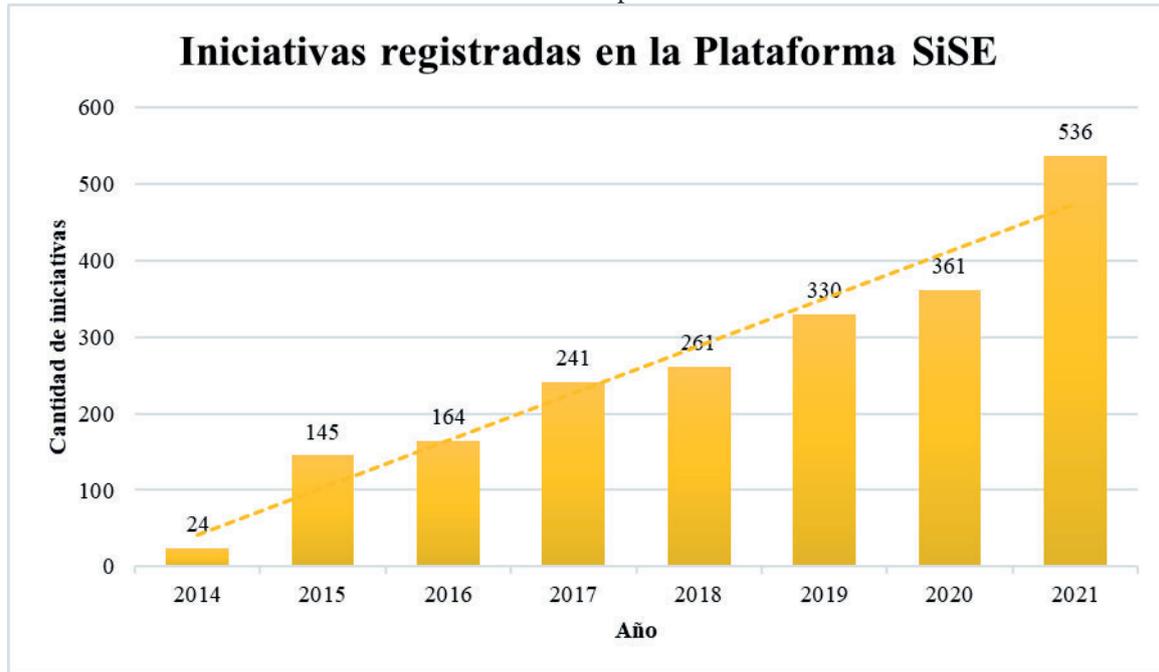
La instalación de la plataforma y el compromiso de los profesionales por registrar sus iniciativas implicó un cambio organizacional en la UCSH, referido a la importancia y responsabilidad que tienen docentes, investigadores y profesionales de gestión de sistematizar y registrar las iniciativas de VCM realizadas en la Universidad.

Se entiende el cambio organizacional como el paso de un estado a otro, es decir, el tránsito de una situación a otra distinta (Chiavenato, 2009), y que responde a una necesidad dada por la demanda del entorno (Nesterkin, 2013), siendo en este caso el mandato de la Ley Ley N° 21.091, las exigencias de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y la necesidad institucional de vincularse con el medio siendo coherentes con nuestro proyectos institucional.

El cambio organizacional es constituido por transformaciones de carácter estructural y/o relacional en la institución que propician la obtención de mejores resultados para su estructura, sus procesos, la tecnología con la que cuenta y el personal (Grimolizzi, 2017). Además, el cambio se evidencia en la adquisición de conocimientos respecto a la plataforma por parte de los profesionales, quienes han experimentado una reconstrucción de las creencias y hábitos (Petrou, Demerouti y Schaufeli, 2016) respecto a qué es y cómo se realizan iniciativas de VCM. Esto es de suma importancia dado que, ha posibilitado la consolidación de un sistema de significados compartidos que establece elementos diferenciales que identifican y caracterizan a la institución frente a otras (Casallas y Gaona, 2013).

En concreto, la instalación de SiSE en la cultura organizacional de la UCSH puede verse en el incremento que ha tenido el uso de la plataforma año a año, tal como se presenta a continuación:

Gráfico 1: Uso de la plataforma SiSE



Fuente. Elaboración propia en base a los datos de SiSE, 2022.

Cabe señalar que los datos presentados dan cuenta de iniciativas que efectivamente cumplen con los criterios para ser categorizadas como tal y, lamentablemente, año a año hay una fracción de registros que deben ser descartados por el ASyE debido a la falta de información requerida y no pueden ser incluidos dentro del informe anual que se entrega con los resultados de los indicadores claves de la plataforma. Es frente a lo anterior que se ha desarrollado una estrategia para potenciar el correcto registro de iniciativas a la plataforma, que considera una amplia oferta de recursos de apoyo, dentro de los cuales se consideran: I. Infografías; II. Cápsulas de video; III. Sesiones de apoyo sincrónicas; IV. Capacitaciones; V. Retroalimentaciones por cada unidad académica o de gestión una vez al año. Estos recursos se han incorporado gradualmente año a año y están a libre disposición para todos los profesionales de la institución que sean encargados de su unidad de subir las iniciativas a la plataforma.

Finalmente, cabe destacar que la plataforma SiSE, al igual que el resto del modelo evaluativo, es dinámica y responde a las necesidades sentidas por los profesionales que registran sus iniciativas. En este sentido, está sujeta a modificaciones que permitan perfeccionar el registro de los datos y manejo de la plataforma en función de la accesibilidad y tiempo de uso por parte de los profesionales.

### 3.3 Índice de Calidad

El segundo hito del modelo evaluativo ofrece métricas relativas a las cuatro dimensiones definidas institucionalmente como principales parámetros de la calidad de la vinculación con el medio siendo coherente con nuestro proyecto institucional siguiendo los principios de la responsabilidad social territorial:

- 1. Enfoque de Derechos:** parte constitutiva del proyecto institucional desde sus orígenes, expresado en el compromiso por la defensa y promoción de los Derechos Humanos. Este

enfoque ha orientado las decisiones estratégicas de la Universidad y es un criterio central para evaluar nuestra contribución a la sociedad. El enfoque de derechos es el principio que le da identidad a las acciones institucionales, particularmente en el área de vinculación con el medio, y se descompone en las siguientes características:

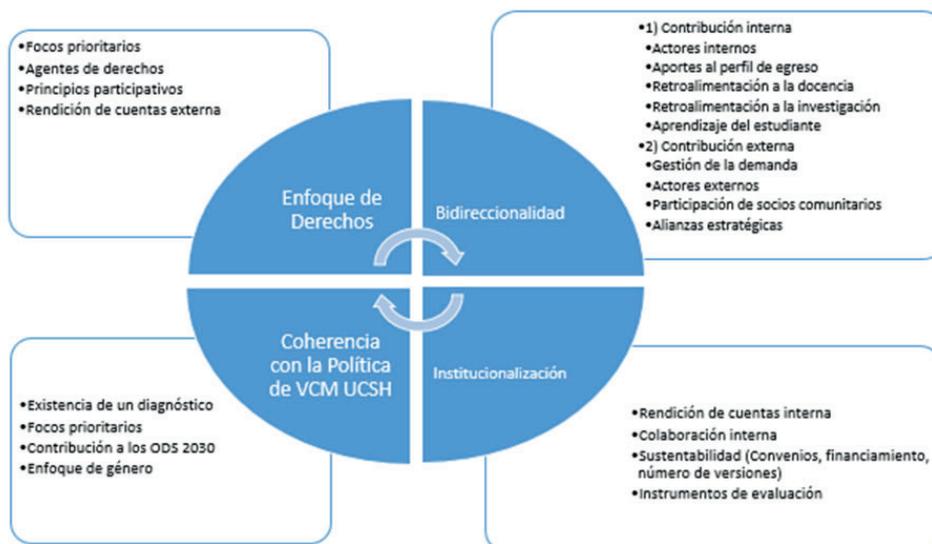
- Las iniciativas de vinculación con el medio deben focalizarse –preferencialmente- en grupos de la población históricamente vulnerados (definidos en la Política de Vinculación con el Medio)
  - Las personas deben ser consideradas como agentes principales de su propio desarrollo, en lugar de receptores pasivos de productos y servicios.
  - Es deseable que la participación sea conceptualizada como medio, pero también como objetivo.
  - Las estrategias de intervención deben de hacer énfasis en el fortalecimiento de las capacidades de las personas y en la disminución de las desigualdades.
  - Tanto los resultados como los procesos han de ser supervisados y evaluados, rindiéndose cuentas a la comunidad o entidad que acoja la iniciativa (de ser el caso) a través de procesos co-participativos.
- 2. Bidireccionalidad:** Sostenimiento de relaciones de intercambio cuyo resultado es la generación de beneficios mutuos para los actores implicados y los contextos sociales, institucionales y de procesos en los que se desarrollan las iniciativas de vinculación con el medio.
- Internamente: las iniciativas de vinculación con el medio deben contribuir a realizar mejoras y retroalimentar los perfiles de egreso, la práctica docente, enfocar la investigación y en su conjunto, mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
  - Externamente: los focos de trabajo de las iniciativas deben emerger de la atención y observación comunitaria, incorporando la participación de agentes comunitarios y la generación de alianzas que permitan un trabajo más contextualizado, pertinente y articulado.

Junto con promover el diálogo y el reconocimiento del entorno y sus necesidades, la bidireccionalidad en la UCSH está orientada al bien común, a la retroalimentación con fines de mejora continua y al impacto de los proyectos y actividades desarrolladas.

- 3. Coherencia con la Política de Vinculación con el Medio:** las iniciativas de vinculación con el medio deben ser coherentes con el proyecto institucional y los principios que lo orientan. Asimismo, políticas y mecanismos aseguran el funcionamiento y calidad de las acciones que se despliegan. Algunos indicadores de esta dimensión son: Existencia de un diagnóstico co construido con la comunidad; trabajo con focos prioritarios; contribución explícita a los ODS 2030 y enfoque de género.
- 4. Institucionalización:** La institucionalización como proceso de estructuración, legitimación y consolidación de iniciativas de vinculación con el medio, comprende, en la UCSH, cuatro aristas fundamentales: la rendición de cuentas interna (expresada mediante la incorporación de la iniciativa al Plan Anual de trabajo de la unidad responsable y la posterior difusión de la sistematización de la experiencia y sus resultados al interior de la comunidad universitaria); la colaboración intra-institucional entre diferentes unidades implicadas en la iniciativa; elementos

que permiten estimar el sustento o prolongación de la iniciativa a futuro y, finalmente, la existencia de instrumentos de evaluación asociados al ciclo de vida de la iniciativa (evaluación de diseño, planificación, ejecución, resultado e impacto).

Figura 2: Dimensiones e indicadores VCM UCSH



Fuente: Política de Vinculación con el Medio UCSH, 2019.

El resultado del índice de calidad se obtiene de algunos indicadores que se encuentran dentro del formulario de la plataforma SiSE y contemplan las dimensiones antes señaladas. Este es un instrumento basado en metodología cuantitativa y que permite representar la calidad de una acción de vinculación con el medio de acuerdo con el grado (porcentaje) de cumplimiento de las dimensiones (atributos) indicados, con el propósito de identificar y aplicar acciones de mejora y calibrar su consistencia con el proyecto institucional.

De este modo, los porcentajes de cumplimiento de las dimensiones contempladas se distribuyen por rango de puntuación y llevan aparejados determinados cursos de acción (para un mayor detalle revisar Tabla 2).

Tabla 2: Proceso evaluativo Índice de Calidad

Rango de puntuación	Juicio Evaluativo	Curso de Acción
0% a 30%	Cumplimiento insuficiente de los atributos de calidad	Descarte para futuras ediciones
31% a 69%	Cumplimiento suficiente de los atributos de calidad, con margen de mejora	Profundización evaluativa recomendada Objetivo: Desarrollar atributos deficitarios
70% a 100%	Pleno cumplimiento de los atributos de calidad	Profundización evaluativa optativa Objetivo: Desarrollar estrategias de escalamiento y diversificación

Fuente: Elaboración propia

El pilotaje del Índice de Calidad se aplicó a trece iniciativas de vinculación con el medio. La Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho alcanzó el mayor resultado con un 77%, aunque otras tres iniciativas

tuvieron una cifra igual o superior a 70% y otras seis con una cifra superior a 50%. Sólo tres estuvieron bajo ese último resultado:

**Tabla 3:** Iniciativas participantes en aplicación piloto del Índice de Calidad

Iniciativa	Unidad Responsable	Resultado Índice de Calidad
Clínica Jurídica	Escuela de Derecho	77%
Proyecto Mesas Inclusivas en Educación Superior	Programa de Inclusión UCSH	72%
Diplomado de Educación en derechos humanos	Escuela de Educación Básica	72%
Taller Psicosociales con Mujeres Migrantes	Centro de Estudios y Atención a la Comunidad	70%
Misiones universitarias	Dirección de Pastoral Universitaria	67%
Preuniversitario Penitenciario Cardenal Silva Henríquez	Programa Penitenciario Don Bosco	67%
Torneo de Matemáticas	Escuela de Educación Matemática	64%
Escuela de Idiomas Indígenas	Área de Cultura y Patrimonio	62%
Programa de formación en interculturalidad con Museo Chileno de Arte Precolombino	Programa Interculturalidad	62%
Encuentro Filosófico Estudiantes Secundarios	Escuela de Filosofía	52%
Práctica Hospital Penitenciario	Escuela de Kinesiología	49%
Feria Saludable	Dirección Asuntos Estudiantiles	42%
Nivelación de Estudios	Centro de Extensión y Servicios	42%

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizada la aplicación del índice de calidad, a cada unidad responsable se le hizo entrega de un informe con sus resultados, donde se destacaron las principales fortalezas de las iniciativas como también los aspectos a mejorar, con la finalidad que para las próximas ediciones se realizarán los ajustes necesarios y que puedan alcanzar el rango de pleno cumplimiento de los atributos de calidad considerados.

### 3.4 Profundización evaluativa

En el tercer hito establecido en el modelo, se realiza un proceso de selección de iniciativas de vinculación con el medio a las que se les aplican instrumentos cualitativos bajo el método de estudio de caso siguiendo el Modelo Responsivo<sup>6</sup>. Los criterios de selección de iniciativas para entrar en un proceso de profundización evaluativa son: su número de ediciones o versiones; su puntuación en el Índice de Calidad (desde 31% de cumplimiento de las dimensiones), y: la designación directa como acción estratégica de

<sup>6</sup> Este hito recoge algunos elementos de la teoría de los stakeholders entendiendo que se establecen dispositivos de escucha y diálogo con los diversos actores que interactúan en la iniciativa. Cfr. LARRÁN, M; Andrades, F. Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. México: Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, UNAM-IISUE/Universia, vol. VI, núm. 15, pp.95-96, 2015. Disponible en: <<http://ries.universia.net/article/view/1053/analisis-responsabilidad-social-universitaria-enfoques-teoricos>>. Acceso: 18 nov. Año 2022.

vinculación con el medio por la unidad responsable. Los objetivos de este hito son:

- Mejorar la experiencia de los actores involucrados tanto internos como externos (estudiantes, docentes, funcionarios, socios comunitarios, socios estratégicos)
- Reajustar dinámicamente el diseño de las iniciativas de vinculación con el medio con las necesidades y expectativas de los actores involucrados, poniendo el foco en los aprendizajes.

La profundización evaluativa resulta en la construcción de un informe que detalla información relevante sobre la iniciativa evaluada (diagnóstico, perspectivas de los actores involucrados, principales fortalezas y desafíos, propuesta de mejora, sugerencias y recomendaciones) que posteriormente es socializado con los involucrados.

### 3.5 Recomendación y Seguimiento

El último hito del modelo de evaluación de iniciativas de VCM, corresponde a la consolidación de los hallazgos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos de evaluación y de las recomendaciones para la mejora continua.

Los resultados se traducen en planes de fortalecimiento y también en que estas retroalimentaciones contribuyan en la formulación o ajustes de planes estratégicos al interior de la UCSH, según las necesidades de las unidades responsables y los requerimientos institucionales. Simultáneamente, la Dirección de Vinculación con el Medio, en conjunto con la unidad responsable de la iniciativa evaluada, se comprometen a hacer seguimiento de la implementación de las recomendaciones sugeridas.

Este hito se desprende de las recomendaciones y retroalimentaciones para la mejora de los hitos anteriores poniendo énfasis en la coherencia de la iniciativa con el proyecto institucional fortaleciendo su bidireccionalidad generando impactos positivos tanto en los procesos internos como en las comunidades y/o territorios.

## 4 Consideraciones finales

Este artículo presentó el modelo de evaluación de la vinculación con el medio de la Universidad Católica Silva Henríquez. Hemos profundizado en los distintos hitos que lo componen dando cuenta de la diversidad de metodologías que capturan información relevante así como el esfuerzo institucional por ser coherentes con la misión institucional. En el transcurso de los años que el modelo se ha implementado podemos afirmar que responde tanto al cumplimiento de la ley de educación superior y a los indicadores de acreditación institucional así como también a un compromiso institucional por mejorar los procesos y estar al servicio de las comunidades, es decir, el cumplimiento de la ley es una exigencia y el desafío es, precisamente, cumplir con la ley pero no perder autonomía institucional ni traicionar el proyecto educativo.

En el relato de esta experiencia en gestión universitaria, se destaca que es un modelo dinámico que responde a las necesidades sentidas por los usuarios de la plataforma. Tal como mencionamos, anualmente se incorporan elementos y realizan adaptaciones y mejoras que facilitan la accesibilidad y usabilidad por

parte de quienes cargan la información de las iniciativas.

Dentro de las principales contribuciones o aportes de este modelo de evaluación podemos destacar dos aspectos. En primer lugar, la información que emerge a partir de los hitos son un producto de suma relevancia en los procesos de acreditación institucional y de las carreras, dado que entrega datos históricos y en profundidad sobre el quehacer en temas de VCM. Eso queda de manifiesto con el Informe Anual de SiSE así como también en las infografías que se entrega a cada unidad académica y de gestión a inicios del año académico.

En segundo lugar, el registro de la información en la plataforma SiSE -Hito 1- y su posterior sistematización y análisis que derivan en la construcción de informes anuales, han permitido que toda la comunidad universitaria tenga conocimientos sobre lo que realiza cada unidad académica y de gestión en su dimensión de VCM. Estas acciones ha contribuido a la generación de una cultura institucional en que reconoce la VCM como un eje rector en el funcionamiento de la universidad y no sólo como la “tercera misión” o una dimensión accesoria. La entrega de informes anuales públicos es un ejercicio de rendición de cuentas tanto con la comunidad universitaria como con la sociedad en general. En este sentido, el modelo de evaluación ha significado un aporte académico importante para la mejora de funciones sustantivas del quehacer universitario.

Si bien el modelo de evaluación ha sido un aporte en el aseguramiento de la calidad institucional, tiene algunas limitaciones o es preciso avanzar en robustecer algunos hitos así como también en la incorporación más activa de algunos grupos significativos. El hito 3 (profundización evaluativa) debe fortalecerse y ser un insumo consolidado en el ciclo del modelo. Hasta el momento han sido pocas las iniciativas que han vivido una profundización de estas características lo que exige enfocar los esfuerzos en ello. Por otra parte, la incorporación de las estudiantes y socios comunitarios en el proceso ha sido más débil en comparación a personal académico y de gestión. El desconocimiento de qué es vinculación con el medio y la existencia de un modelo de evaluación en el ámbito es alto transformándose en una prioridad a la hora de proyectar el trabajo. Las estudiantes y socios comunitarios son fundamentales en estos procesos y su protagonismo debe expresarse con claridad.

La implementación y consolidación del modelo de evaluación VCM ha contribuido a la mejora de la gestión universitaria en este ámbito. Los últimos tres años hemos podido asesorar a varias instituciones en la elaboración de un modelo que les permita reconocer el aporte de su VCM en los procesos internos y externos. De la misma manera, la trayectoria institucional en estas materias y su articulación explícita con la responsabilidad social universitaria ha significado un aporte en la reflexión y resignificación de la RSU en el sistema de educación superior chileno y de América Latina sabiendo, no obstante, que queda un enorme camino por recorrer.

## Referencias

CASALLAS, P; GAONA, J. La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional. **Signos**, v. 5, n. 1, p. 15-30, 2013. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458744002>. Acceso: 15 nov. 2022.

CHIAVENATO, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. En: GARCÍA, R; VÉLEZ, H. **Cambio organizacional y factores incidentes**. En: Psicología del trabajo y de las organizaciones, reflexiones y experiencias de investigación. Bogotá: Editorial USTA, 2009.

FLEET, N; VICTORERO, P; LAGOS, F; MONTIEL, B; CUTIPA, J. **Midiendo la vinculación de las instituciones de educación superior con el medio y su impacto. Estudio de las mejores prácticas en el mundo y desarrollo de instrumento piloto para instituciones chilenas**. Santiago de Chile: Comisión Nacional de Acreditación. Serie Cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad, 2017. Disponible en: <[https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Cuaderno\\_Fleet.pdf](https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Cuaderno_Fleet.pdf)>. Acceso: 15 nov. 2022.

GRIMOLIZZI, C. Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. **Journal of Change Management**, v. 17, p. 54-69. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>>. Acceso en : 15 nov. 2022.

LARRÁN, M; Andrades, F. **Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos**. México: Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, UNAM-IISUE/Universia, vol. VI, núm. 15, pp.95-96, 2015. Disponible en: <<http://ries.universia.net/article/view/1053/analisis-responsabilidad-social-universitaria-enfoques-teoricos>>. Acceso : 18 nov. 2022.

NESTERKIN, D. Organizational change and psychological reactance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 3, p. 573-594. Disponible en: doi: 10.1108/09534811311328588. Acceso: 15 nov. 2022.

PETROU, P; DEMEROUTI, E; SCHAUFELI, W. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. **Journal of Management**, v. 44, n. 5, p. 1766-1792, 2016. Disponible en: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206315624961>>. Acceso: 15 nov. 2022.

UCSH. **Política de Vinculación con el Medio UCSH**. Universidad Católica Silva Henríquez, 2019. Disponible en: <[http://vinculacion.ucsh.cl/wp-content/uploads/Politica\\_de\\_Vinculacion\\_con\\_el\\_Medio.pdf](http://vinculacion.ucsh.cl/wp-content/uploads/Politica_de_Vinculacion_con_el_Medio.pdf)> Acceso: 15 nov. 2022.

YIN, R. K. Case study research and applications: design and methods. 6. Ed. Los Angeles: Sage, 2018.