

Enfoque bidireccional: ¿qué están entendiendo las universidades chilenas y qué metodologías de vinculación con el medio están promoviendo?

Abordajes metodológicos en extensión /
Perspectivas



René Araya Alarcón

Vicerrectoría de estudiantes y Vinculación con el Medio, Universidad Santo Tomás, Chile.

raraya16@santotomas.cl

 <https://orcid.org/0000-0003-1042-3288>

RECEPCIÓN: 06/04/24

ACEPTACIÓN FINAL: 27/05/24

Resumen

Este artículo presenta una investigación que tiene por propósito indagar qué están comprendiendo por enfoque bidireccional las universidades chilenas y caracterizar el impacto de esa comprensión en las propuestas metodológicas para relacionarse con sus entornos relevantes. Para ello, se propone una investigación cualitativa que analiza el contenido de 55 políticas de vinculación con el medio. Los resultados permiten distinguir una comprensión superflua del enfoque bidireccional eventualmente condicionada a partir de los criterios de acreditación y la presión externa por la rendición de cuentas. Se advierte que lo anterior estaría impactando de manera significativa en la utilización de abordajes metodológicos que difícilmente pueden promover el diálogo fluido y horizontal entre las universidades y sus entornos.

Palabras clave: vinculación con el medio, enfoque bidireccional, extensión universitaria, metodología de relacionamiento con el entorno.

Bidirectional perspective: what are Chilean universities understanding and what methodologies for community engagement are they fostering?

Abstract

This article presents a research whose purpose is to investigate what Chilean universities are understanding through a bidirectional approach and to characterize the impact of this understanding on the methodological proposals to relate to their relevant environments. To this end, a qualitative investigation is proposed that analyzes the content of 55 policies relating to the environment. The results allow us to distinguish a superfluous understanding of the bidirectional approach eventually conditioned by its constitution as an accreditation criterion and the pressure for external accountability. It is noted that the above would be significantly impacting the use of methodological approaches that can hardly promote fluid and horizontal dialogue between universities and their environments.

Keywords: community engagement, bidirectional perspective, university extension, methodologies of community engagement.

Abordagem bidireccional: o que estão entendendo as universidades chilenas e que metodologias de vinculação com o meio estão promovendo?

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar uma pesquisa para indagar o que as universidades chilenas estão entendendo como bidireccional e caracterizar o impacto dessa compreensão nas propostas metodológicas para se relacionar com os seus ambientes relevantes. Para tanto, propõe-se uma pesquisa qualitativa que analisa o conteúdo de 55 políticas de vinculação com o meio. Os resultados permitem distinguir uma compreensão superflua da abordagem bidireccional eventualmente condicionada pelos critérios de acreditação e pela pressão da responsabilização externa. Nota-se que o acima exposto impactaria significativamente o uso de abordagens metodológicas que dificilmente conseguem promover um diálogo fluido e horizontal entre as universidades e os seus entornos.

Palavras-chave: vinculação com o meio, abordagem bidireccional, extensão universitária, metodologias de relacionamento com o meio social.

Para citación de este artículo: Araya Alarcón, R. (2024). Enfoque bidireccional: ¿Qué están entendiendo las universidades chilenas y qué metodologías de vinculación con el medio están promoviendo? *+E: Revista de Extensión Universitaria*, 14(20), e0004. doi: 10.14409/extension.2024.20.Ene-Jun.e0004

Introducción

El sistema de educación superior chileno es heredero de una vasta tradición extensionista (Castañeda *et al.*, 2021) caracterizada por la preocupación por los problemas del entorno y los procesos históricos y desafíos sociales involucrados en ellos (Muñoz, 2022), impronta que alcanzó un nivel relevante de desarrollo en el marco de la Reforma Universitaria de 1967 (Cuello, 2018; Casas y Torralbo, 2022). De acuerdo con variados autores, esta misión extensionista habría sufrido un deterioro significativo a propósito de las políticas neoliberales y privatizadoras de la dictadura cívico-militar (1973-1990), las que habrían propiciado un carácter segregador y de profunda mercantilización en el sistema de educación superior (Salazar, 2020), condiciones que continuarían vigentes a pesar de las múltiples reformas impulsadas como respuestas a los movimientos estudiantiles y sociales de las últimas décadas (Bellei, 2020; Alé *et al.*, 2021; Peña y Silva, 2021).

En efecto, después de concluida la dictadura, y luego de un extenso período marcado por los intentos por repositionar a la extensión universitaria, terminó acuñándose el concepto de vinculación con el medio (VM), que ha venido a acompañar o simplemente a reemplazar al de extensión (Dognac y Flores, 2021). Este concepto tiene entre sus pretensiones establecer un nuevo enfoque de relacionamiento entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y el entorno social. Este enfoque, explicitado en Chile por primera vez por Von Baer en 2009 (Fleet *et al.*, 2022), y consolidado hacia 2018 en la normativa que rige a la educación superior chilena, enfatizaría, precisamente, la necesidad de transitar desde un modelo unidireccional (que ha sido relacionado en forma explícita con la extensión) hacia uno de carácter bidireccional. De acuerdo con sus defensores, dicho enfoque pretendería superar a la extensión como una relación vertical y paternalista (Adán *et al.*, 2016) y transitar hacia el fortalecimiento de perspectivas dialógicas y de comunicación horizontal entre las IES y sus entornos.

En este contexto, la noción de bidireccionalidad ha sido definida en la práctica como un criterio de acreditación y, siendo el chileno un sistema de elevada rendición de cuentas, restringida autonomía (Cano Menoni y Flores, 2023) y altas consecuencias, la noción de bidireccionalidad se ha vuelto omnipresente y hegemónica. Así, se ha posicionado con fuerza en el discurso de las distintas IES y existen muy pocos actores del sistema que no la reconozcan como un factor crucial y decisivo al momento de definir la gestión de la VM. Además, prácticamente no hay instituciones que no la enfatizen en modelos conceptuales, glosarios o políticas de VM como un pilar fundamental y eje de toda la gestión, aunque es infrecuente que se evidencie un debate profundo en torno a su sentido e implicancias.

A partir de lo anterior, algunos análisis acusan que la fuerte presión por estandarizar la gestión de la VM estaría teniendo algunos efectos indeseados derivados del uso superfluo de la noción de bidireccionalidad. Una de las principales dificultades se relaciona con el hecho de concebirla como una característica concreta que se registra y contabiliza, más allá de su valor relacional dialógico y colaborativo entre la academia y los actores sociales (Muñoz, 2022; Araya, 2024). En este contexto, es posible advertir que el sistema considera que, para convertirse en bidireccional, basa que las iniciativas de propuestas consideren en su desarrollo a agentes internos y externos, más allá del tipo de relación que se establece. En la misma medida, es factible distinguir que el sistema está subestimando el valor potencial de proyectos o actividades valiosas para las instituciones universitarias y para las comunidades que se vinculan con ellas cuando no cumplen con el criterio de bidireccionalidad. Lo anterior

parece estar afectando especialmente a la extensión y al desarrollo social y comunitario (Araya, 2024), constituyéndose, en la práctica, en un criterio de exclusión respecto de qué debe ser considerado o no como VM (Music y Venegas, 2020).

Con todo, en Chile están teniendo lugar una serie de debates que incluyen una crítica amplia a las ambigüedades conceptuales con que cargaría la VM y su intención de superar o desbordar la extensión, así como su desconexión con la historia y tradición latinoamericana (González López, 2018; Dougnac y Flores, 2021; Flores y Póo, 2021). De la misma manera, se ha criticado la falta de claridad del concepto de bidireccionalidad, pues este ocultaría “bajo una misma palabra prácticas instrumentales, por ejemplo, beneficios mutuos, donde la universidad ofrece servicios y el sector productivo paga; y cocreadoras, por ejemplo, diálogo de saberes, con implicancias epistemológicas al saber universitario” (Cano Menoni y Flores, 2023, p. 52).

Es posible advertir así que el sistema no ha emprendido un proceso profundo de qué entender por bidireccionalidad y en qué términos esa comprensión debe permear su quehacer, lo que parece estar dificultando un despliegue metodológico acorde con ese desafío. Así, aunque el enfoque establece la necesidad de comprender la generación de conocimiento, a “partir de espacios compartidos, en forma horizontal e interactiva, basado en las oportunidades de desarrollo, las demandas y diálogo fecundo entre la academia y los actores sociales, culturales y productivos externos” (Von Baer, 2009, p. 458), no se advierten esfuerzos metodológicos consistentes que efectivamente fomenten y propicien ese tipo de interacciones. De este modo, resulta recurrente que las IES chilenas hagan referencia a la importancia de codiseñar o construir colaborativamente con sus grupos de interés los programas, proyectos o iniciativas de VM, pero parece tarea pendiente disponer de fundamentos metodológicos coherentes con esa declaración de intenciones. Todo lo anterior parece estar derivando en que la noción de bidireccional asome como una categoría discursiva vacía que está lejos de impactar profundamente en las prácticas y culturas institucionales.

En esta medida, la investigación que aquí se presenta tiene por propósito indagar en qué metodologías de vinculación con el medio están promoviendo las universidades chilenas al momento de relacionarse con sus entornos relevantes y determinar así el impacto que está teniendo el enfoque bidireccional al momento de cautelar que las intervenciones tengan, efectivamente, un carácter diálogo y horizontal en el proceso de diseño, ejecución y evaluación de las iniciativas propuestas. Lo anterior resulta de especial importancia en el contexto actual, toda vez que a contar de 2025 se ha definido como obligatoria la acreditación de la dimensión de VM, lo que, sin duda, aumentará la presión por el logro de indicadores y la rendición de cuentas externa.

Para estos efectos, se propone un abordaje cualitativo a partir del análisis de contenido de 55 políticas de VM de universidades chilenas, desde el supuesto de que dichos documentos contextualizan y orientan todo el quehacer de VM en dichas instituciones. En ese sentido, esta investigación podría dar luces respecto de las concepciones metodológicas con que las universidades se vinculan con los entornos, además de entregar información que contribuya al diseño de políticas públicas en la materia y ofrecer evidencia que aporte al debate chileno y latinoamericano.

Vinculación con el Medio y bidireccionalidad como criterio de acreditación

Han transcurrido quince años desde que la cuestión de la bidireccionalidad fuera explicitada por primera vez en Chile. Entonces, en un texto hoy considerado fundacional, Von Baer (2009) caracterizó lo que entendió como crisis del modelo tradicional en que las universidades chilenas se relacionaban con su medio argumentando la necesidad de transformar dicho enfoque “para responder a las nuevas y mayores exigencias de una educación pertinente a los requerimientos de desarrollo de los países” (p. 453).

De acuerdo con Von Baer (2009), los desafíos de la sociedad del conocimiento y la globalización, pero fundamentalmente la masificación de la educación superior y sus efectos sobre la ampliación de los grupos de interés de las IES, conllevan una necesaria revisión de la pertinencia de la formación que se ofrece en relación con los requerimientos del mundo laboral y el desarrollo socioeconómico de los países. En este marco, las relaciones de confianza que las IES chilenas mantenían con los grupos de elite dejaron de ser suficientes para asegurar la legitimidad en este contexto de crecimiento y masificación, lo que implica necesariamente una ampliación “a diversos sectores de la sociedad, quienes, a su vez, imponen mayores exigencias de rendición de cuentas acerca de la pertinencia de la educación superior” (Von Baer, 2009, p. 458).

Para superar el modelo tradicional de universidad —aislada y distante de las dinámicas sociales, elitista y autorreferente que se describe en la metáfora de torre de marfil—, Von Baer propuso un cambio de enfoque que pretendía dejar atrás el concepto de extensión universitaria y transitar hacia un enfoque basado en la construcción compartida de conocimiento y el intercambio bidireccional entre la universidad y los actores de la sociedad. A partir de allí, reclamará en propiedad el lugar de tercera misión transversal para la VM y desestimará su eventual rol subalterno frente a las funciones de docencia e investigación.

Los aportes de Von Baer, elaborados en colaboración de actores de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), fueron cruciales en la maduración progresiva de las definiciones de la institucionalidad respecto al enfoque de la VM propuesto para el sistema chileno. Es así como, siguiendo de cerca el desarrollo de estas ideas, en 2018, la ley 21.091 incorporó de modo explícito la necesidad de apuntar hacia el desarrollo de un enfoque bidireccional que permita a las instituciones a interactuar con su entorno significativo local, nacional e internacional, así como con otras instituciones de educación superior, y que aseguren resultados de calidad. Es oportuno mencionar que dicho cuerpo legal menciona en su artículo N° 3 que “(las instituciones) cumplen con su misión a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio”, constituyéndose entonces como la primera vez, desde 1931, en que se dejó fuera el concepto de extensión universitaria. Aunque es cierto que, con posterioridad, la ley 21.094, sobre universidades estatales, reincorporó al concepto de extensión como parte de las misiones de las universidades chilenas, en la práctica se mantuvo como función diferenciada de la VM, confirmándose el rol hegemónico de esta.

De este modo, la cuestión de los efectos bidireccionales se constituyó en un elemento definitorio de la tercera misión en Chile. En efecto, más tarde se incluyó entre los estándares de

acreditación como un criterio fundamental,¹ enfatizando que la VM debe entenderse como una construcción conjunta de la universidad y sus grupos de interés y entornos relevantes, orientación que debe ser formalizada en las respectivas políticas institucionales de VM (ver Tabla 1).

Tabla 1. Bidireccionalidad en criterios para la acreditación institucional subsistema universitario chileno

Dimensión 4: Vinculación con el Medio

Criterio 11. Política y gestión de la vinculación con el medio

La función de VM es bidireccional, es decir, corresponde a una construcción conjunta de la universidad con sus grupos relevantes de interés. Se explicita en políticas y mecanismos que señalan propósitos y acciones para los ámbitos de interacción definidos institucionalmente.

Estándar/Nivel 1	Estándar/Nivel 2	Estándar/Nivel 3
<p>Existe una política y modelo de VM coherente con la misión, valores y propósito institucionales, que declara los impactos externos e internos que se esperan de su implementación. La política define los objetivos y propósitos de la VM. Cuenta con recursos y medios de gestión para la planificación y ejecución de las acciones comprometidas. El modelo se sustenta en una política de naturaleza bidireccional, que ha sido diseñada colaborativamente por la universidad y los grupos relevantes de interés que esta ha definido.</p>	<p>La política y modelo de vinculación bidireccional con el medio se aplican en toda la universidad. Los ámbitos de VM se encuentran identificados, formalizados y se aplican sistemáticamente en las acciones realizadas por la universidad. Los instrumentos de VM están orientados al logro de los impactos externos e internos esperados, y cuentan con indicadores que permiten el seguimiento periódico de estos.</p>	<p>El seguimiento de los indicadores de impacto de las acciones comprometidas permite realizar ajustes a su planificación y ejecución cuando es necesario. Existen instrumentos para fomentar la contribución de las acciones de VM a la formación de las y los estudiantes en todos los niveles, así como su articulación con las actividades de investigación, creación y/o innovación que se realizan en la universidad.</p>

Fuente: *Criterios y estándares para la acreditación de Universidades Chilenas* (Comisión Nacional de Acreditación, 2022).

Aun dejando a un margen el carácter poco persuasivo de la propuesta de superación de la tradición extensión, algunos autores han enfatizado los inconvenientes que pueden derivarse del hecho de constituir a una orientación o principio —la bidireccionalidad— en un estándar de acreditación, y, junto con ello, en un medio para la consecución de prestigio, financiamiento y posicionamiento en el mercado (Pastene, 2021; Fleet *et al.*, 2022). Lo anterior, toda vez que bajo la presión de la rendición de cuentas se corre el riesgo de generalizar una comprensión superficial, incluso errónea, de la bidireccionalidad en la medida en que “se vuelve apremiante mostrar algún tipo de efecto o valoración inmediata, que demuestre el beneficio mutuo y retribución ipso-facto de la participación en una interacción entre institución de educación superior y actores del medio, lo cual comporta el riesgo de instrumentalizar la misma participación y valoración del medio para fines de rendición de cuentas, a la vez que se pierde de vista el horizonte de largo plazo en el cual el desarrollo recíproco entre universidad y entorno se produce”. (Fleet *et al.*, 2022, p. 31)

1) La CNA ha definido cinco dimensiones de acreditación: 1) Docencia y resultados del proceso formativo; 2) Gestión Estratégica y recursos institucionales; 3) Aseguramiento interno de la calidad; 4) Vinculación con el Medio y 5) Investigación, creación y/o innovación. Cada una de ellas considera criterios que operacionalizan las dimensiones, y abordan aspectos determinantes en ellas. A su vez, cada criterio incluye estándares que describen el nivel de desempeño o logro que se manifiesta en cada criterio.

Dicha instrumentalización podría manifestarse fundamentalmente en la comprensión de la bidireccionalidad como un atributo o propiedad respecto a la cual debe rendirse cuenta, en lugar de concebirse como una experiencia. En esta medida, es preciso considerar que “no existen (...), propiamente hablando, actividades de vinculación bidireccional entendidas como productos o resultados que puedan contabilizarse. La bidireccionalidad es más bien una manera de relacionarse, dialógica y colaborativa” (Muñoz, 2022, p. 15). Al mismo tiempo, puede terminar forzándose la relación de actividades que calcen con la lógica bidireccional, otorgando dicho atributo a cualquier actividad en que participen representantes del medio externo o interno, aunque se trate en el fondo de relaciones unidireccionales, reduciéndose así los vínculos con el medio a una “cuestión numérica para cumplir con la acreditación, subsumiendo e invisibilizando el trabajo involucrado en estos vínculos y sus aportes a la propia producción de conocimiento” (Muñoz, 2022, p. 24).

Ambigüedades metodológicas del enfoque bidireccional

En el marco de los debates suscitados por la eventual superación del extensionismo que propondría el enfoque bidireccional, Flores y Póo (2021) han descrito algunas ambigüedades. Ellos han identificado, por ejemplo, la ambigüedad histórica de la noción de VM, en el sentido de que el enfoque transversal propuesto por la CNA atribuye, superficialmente, al concepto de extensión universitaria una carga asistencialista y unidireccional, lo que no solo contrasta con la trayectoria chilena y latinoamericana (Flores y Póo, 2021), sino que además desconoce la tradición de extensión crítica que, de hecho, nace como un esfuerzo de salir del modelo de torre de marfil para desarrollar un compromiso social más allá de la difusión y la transferencia. Complementariamente, cabe mencionar la ambigüedad sociológica (Flores y Póo, 2021), toda vez que se apuesta por la bidireccionalidad sin considerar las diferencias de poder existentes en relaciones supuestamente bidireccionales entre la universidad y su medio. Lo anterior, supone que la bidireccionalidad puede tener tantas formas como actores estén en diálogo, lo que resultará determinante al momento de crear espacios de interacción bidireccionales.

Al mismo tiempo, cabe destacar las ambigüedades metodológicas. En este sentido, el enfoque bidireccional supone que las IES deben relacionarse con las comunidades, territorios y grupos de interés desde una perspectiva horizontal y dialógica para diagnosticar realidades de forma colaborativa, así como codiseñar planes de intervención coherentes que puedan ser objeto de mejoramiento continuo. Sin embargo, no se advierte una promoción de perspectivas metodológicas coherentes con esas declaraciones.

En esta medida, a las ambigüedades en definiciones entregadas por la CNA respecto del rol que deberían jugar los entornos y grupos de interés en la generación de conocimiento, se suma la falta de claridad al momento de relevar qué tipo de metodologías de intervención o vinculación debieran fomentar las IES para tales propósitos. De este modo, la presión por demostrar efectos inmediatos o de corto plazo, podría debilitar el diseño de estrategias metodológicas consistentes con la bidireccionalidad. Por ejemplo, la docencia vinculada, nombre con el cual se designa a las actividades de VM que conjugarían la intervención con el entorno y los dispositivos curriculares (Ibáñez y Vásquez, 2022). De acuerdo con algunas miradas, este tipo de acciones serían aquellas que permitirían la concreción de la bidireccionalidad,

esto es, la consecución de impactos en las comunidades, por medio del abordaje de alguna problemática o necesidad, y en los centros de estudios, al ofrecer experiencias de aprendizaje en contexto real para los estudiantes lo que a su vez permitiría el fortalecimiento de los perfiles de egreso y de los planes de estudio, entre otros beneficios (Espinosa Torres y Rodríguez la Pietra, 2015). Sin embargo, una lectura crítica permite distinguir que en las iniciativas de docencia vinculada el énfasis está puesto sobre el despliegue de los dispositivos curriculares y no en la realidad territorial, de manera que cuanto más se enfatiza la docencia vinculada, parece alejarse la materialización del vínculo bidireccional. Así, el énfasis que se está otorgando a la llamada docencia/academia vinculada debe ser analizado cuidadosamente.

Por otra parte, la necesidad por enfatizar resultados de impacto o de contribución ha acelerado que las IES comprometan esfuerzos en su medición. Es frecuente encontrar, entre los documentos elaborados por las universidades chilenas, extensos manuales para orientar el cálculo de indicadores de logro o guías de evaluación de impacto, anexados a las políticas de vinculación. Estos anexos enfatizan en la necesidad de asegurar la calidad de las propuestas de intervención en VM y su mejoramiento continuo. Sin embargo, no se advierte que ese interés defina estrategias que incorporen al medio en esas definiciones.

Resulta evidente que la operacionalización de un enfoque efectivamente bidireccional requiere de la utilización de abordajes metodológicos coherentes y que conduzcan hacia un diálogo horizontal y fluido con las comunidades y grupos de interés. Aunque la IES chilenas a veces lo olviden, el despliegue del enfoque depende, fundamentalmente, de que las universidades y su medio relevantes sean capaces de disponer de espacios de diálogo e interacción que posibiliten la generación de conocimiento compartido. En la actualidad, existe evidencia de que algunas instituciones privilegian el uso de formas de relacionamiento con el entorno que, paradójicamente, poseen carácter unidireccional (Araya, 2024). De esta forma, es recurrente que, para diagnosticar las problemáticas de las comunidades, territorios o *stakeholders*, se utilicen instrumentos cuantitativos (en especial, encuestas o cuestionarios) cuyos resultados son utilizados para discriminar de qué manera los hallazgos y problemáticas identificadas empalman con los contenidos de los distintos dispositivos curriculares. Parece ser más infrecuente que se utilicen otro tipo de abordajes que permitan construir, junto a los entornos, una mirada en común en torno a las problemáticas que permita priorizar y diseñar abordajes en conjunto y que favorezcan la pertinente evaluación y retroalimentación colaborativa del proceso (Araya, 2024). Sin embargo, los abordajes cuantitativos son rotulados como bidireccionales solo por el hecho de que en su desarrollo comparecieron agentes internos y externos, aunque la participación de los actores externos se limite a marcar alternativas en un instrumento de evaluación que, con frecuencia, es remitido vía redes sociales o correo electrónico, lo que debilita aún más la interacción.

En esta medida y en virtud de lo examinado acá, un abordaje metodológico acorde con los desafíos descritos parecería requerir, al menos, de los siguientes elementos: a) una conceptualización de bidireccionalidad entendida como marco relacional horizontal, b) una definición estratégica del medio de desarrollo relevante, c) la creación e institucionalización de espacios de diálogo que hagan posible la construcción compartida de conocimientos, d) la definición de impactos compartidos que espera conseguirse y e) la selección de estrategias metodológicas coherentes con las definiciones en el ámbito. Sin un desarrollo consistente de estas consideraciones, difícilmente logrará desplegarse en propiedad un enfoque de carácter bidireccional.

Método

El estudio es de carácter cualitativo, basado en la utilización de lo que Flick denomina *artefactos estandarizados* (Flick, 2012), que, en este caso, adoptan la forma de políticas de VM. Dichos artefactos deben considerarse fuentes primarias, pues corresponden a una herramienta de gestión de distintos centros de educación superior, que han sido recopilados en el marco de esta investigación.

El diseño de investigación corresponde a un diseño de estudios de casos múltiples, que consistió en el análisis de 55 políticas de VM correspondientes al mismo número de instituciones actualmente vigentes en Chile, esto es, el 100 % de las universidades chilenas. Del total de instituciones, 27 pertenecen al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). Dentro de ellas, 18 son públicas y 9 forman parte de lo que se conoce como Red G9, es decir, el grupo de nueve instituciones públicas y tradicionales no estatales.² Las 28 instituciones restantes son universidades privadas. Respecto de su acreditación, 43 (78 %) se encuentran acreditadas en VM, lo que implica que han sometido a evaluación dicha dimensión con el carácter de voluntario y demuestra el amplio interés por acreditar esa dimensión entre las universidades chilenas especialmente luego de la promulgación de la ley 21.091 sobre Educación Superior.

Tabla 2. Tipo de institución

Públicas	Públicas no estatales (Red G9)	Privadas
18 (32,7 %)	9 (16,3 %)	28 (50,9 %)

Fuente: elaboración propia, 2024.

En cuanto a la fecha de última actualización de las políticas, 28 instituciones (50,9%) lo ha hecho en el período 2021–2024; 12 (21,8 %) entre 2017 y 2020; mientras que 5 (9 %) de ellas actualizaron por última vez su política entre 2013 y 2016. En 10 casos (18,1 %) no se informa la última fecha en que se llevó a cabo este proceso (ver Tabla 3). Con todo, puede apreciarse un aceleramiento de la actualización de políticas de VM a partir de 2019, lo que da cuenta del interés de las IES por responder a dicho criterio de acreditación.

Tabla 3. Año última actualización Política VM

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	No informa
1	1	1	2	1	-	3	8	11	6	10	1	10

Fuente: elaboración propia, 2024.

En relación con los procedimientos utilizados, en primer término se procedió a recopilar las respectivas políticas de vinculación vigentes. Es relevante mencionar que fueron compi-

² Con esta denominación el sistema chileno hace referencia a una corporación de derecho privado sin fines de lucro, creada el 7 de marzo de 2013, y que agrupa a las universidades tradicionales, no estatales, del CRUCH, es decir, a las universidades privadas tradicionales.

ladas entre enero y febrero de 2024. La mayoría de ellas estaban disponibles para descarga en los sitios web de las respectivas instituciones. En los casos en que esto no era así, o en aquellos en que se sospechó que los documentos no eran las versiones vigentes y/o actualizadas, se solicitó formalmente vía correo electrónico. En aquellos casos en que las políticas de VM correspondían a hipertextos, se codificaron como texto para facilitar su examen.

Para el análisis de las políticas de VM, estas fueron ingresadas al software Atlas ti. A partir del análisis de contenido deductivo, se definieron cinco macrocategorías preliminares de análisis: 1) concepto de bidireccionalidad, 2) definición de ámbito o entorno relevante, 3) instancias o espacios de co-construcción, 4) metodología de codiseño/monitoreo colaborativo y 5) mecanismos de evaluación y retroalimentación. A partir de allí surgieron categorías, definiciones y códigos.

Resultados

Todas las instituciones analizadas disponen de algún artefacto que denominan “Política de Vinculación con el Medio”. Sin embargo, existen algunas diferencias. Aunque la mayoría (85%) dispone de algún documento oficial y descargable desde sus sitios web, en algunos casos (15%) estos aparecen como hipertextos o infografías en los respectivos sitios de internet institucionales, lo que influye en la contundencia de sus contenidos. En estas situaciones, la información divulgada es escueta y resulta poco persuasivo atribuirles valor orientador de la gestión de VM.

Con todo, resulta bastante revelador que la estructura de todos los documentos sea bastante semejante (segmentos destinados a distinguir ámbitos de acción y entornos relevantes; definición de impactos esperados; mecanismos de evaluación y retroalimentación), de modo que resulta una hipótesis admisible considerar que estos textos están basados en consideración de rendición de cuentas y no han sido desarrollados a partir de procesos reflexivos que reflejen las identidades de cada una de las instituciones, toda vez que no se advierten particularidades o especificidades en su diseño. Este elemento ya había sido destacado en el análisis emprendido por Fleet *et al.* en 2022. En esta medida, es bastante frecuente que las políticas indagadas justifiquen su elaboración a propósito de las exigencias de la normativa vigente, toda vez que, como fue señalado, contar con una política de VM forma parte de criterios de acreditación. De hecho, en 10 de los casos (18%), se trata de documentos anejos a decretos que contextualizan y justifican la elaboración de este, especialmente en las instituciones públicas. Más bien es infrecuente que los documentos incluyan introducciones o contextualizaciones que sitúen en relieve la pertinencia de su enunciación a propósito de la necesidad de ofrecer sentido y orientación a las tareas de vinculación que se realizan. Adicionalmente, es frecuente que los documentos reconozcan que su elaboración se precipita a propósito de la necesidad de cumplir con los criterios de acreditación.

Por otra parte, llama también la atención que mayoritariamente no se ofrezcan explicaciones detalladas respecto de su modo de elaboración o del proceso de enunciación de las políticas, por ejemplo, cronogramas, número de actores participantes o grado de representatividad, entre otros. Lo anterior, considerando que el primer requisito o condición para establecer un marco bidireccional entre las IES y sus entornos relevantes es que, en principio, el documento que orienta la gestión institucional en la materia haya sido elaborado del modo

más representativo posible, de manera que los efectos internos que esperan conseguirse ofrezcan sentido a los miembros de las comunidades institucionales. Lo anterior puede advertirse en el hecho de que solo 4 (7 %)³ de los documentos analizados, incorporen detalles sobre su proceso de elaboración, número de actualizaciones, grado de representatividad y/o plazos de vigencia.

Con referencia a la incorporación del concepto bidireccional, este aparece explícitamente en 48 (87 %) de las políticas analizadas. En 12 de los casos (22 %), se le atribuye el valor de concepto central de la gestión de VM, denominándolo como “pilar”, “principio orientador”, “eje rector”, “lineamiento general”, “directriz” o “eje estratégico”, aunque luego esa calificación no es coherente con el sentido de la totalidad de los documentos, es decir, no se advierte que, efectivamente, un enfoque bidireccional oriente toda la gestión en materia de VM. En el resto de los casos, simplemente se le otorga valor de “atributo” o “característica”. Es importante mencionar que solo en 25 (45 %) de los casos los textos entregan definiciones respecto de qué entienden por bidireccionalidad, mientras que los 23 restantes (42 %) se limitan a mencionar el concepto, sin ofrecer definiciones, sino más bien menciones recursivas o con afán auto explicativo, restringiéndose su mención a dar cuenta de la importancia de establecer ese tipo de relaciones con el medio relevante sin especificar qué se debe entender por ella o en qué radicaría su importancia. Aun en las políticas en que se ofrecen aproximaciones a la noción de bidireccionalidad, estas son genéricas y carecen de especificidad institucional, sin excepciones. En estas aproximaciones, los tópicos más recurrentes guardan relación con el fomento del trabajo colaborativo entre las IES y el medio, co-construcción de conocimiento, diseño participativo de soluciones a problemáticas, el establecimiento de relaciones horizontales y la búsqueda de beneficios mutuos, entre otros.

Tabla 4. Tópicos recurrentes en aproximación conceptual a bidireccionalidad

Menciones

Vincular y articular saberes, experiencias, acciones y necesidades de comunidades universitarias y entornos.	1
Retroalimentación y transformación mutua.	2
Valorar la singularidad de los actores con que se interactúa.	4
Relación horizontal de beneficio mutuo.	9
Valorar el poder colaborativo en relación con los saberes del medio en una lógica de co-construcción del conocimiento.	5
Diseño participativo de soluciones conjuntas e integradoras.	4
Responsabilidad social universitaria.	1
Acción conjunta para producir impactos internos y externos.	4

Fuente: elaboración propia, 2024.

Cabe mencionar que solo 30 (55 %) de las políticas entrega detalles sobre los beneficios (impactos) que espera conseguir. Puede resultar relevador que en todos los casos se establezcan distinciones tajantes entre “impactos internos” e “impactos externos”, así como que aquellos sean enumerados con mayor generosidad que los externos. Al margen de que

3) Todos los porcentajes se calculan a partir del total de políticas de VM examinadas (55).

podiera resultar esperable que las políticas no sean exhaustivas, asoma complejo que los beneficios que esperan conseguirse resulten bastante estandarizados y que muy mayoritariamente las instituciones no sean capaces de aludir a beneficios pertinentes a su contexto específico que orienten el modo en que los distintos actores educativos se relacionarán con el medio. Solo en dos de las políticas de VM se advierten una mayor especificidad de los beneficios externos que esperan entregarse. Se alude, en esos casos, a impactar en problemáticas asociadas al cambio climático, equidad de género, derechos humanos, diversidad e inclusión y relaciones sindicales. En el resto, las aproximaciones son genéricas y amplias, aludiendo, por ejemplo, a la necesidad de aportar soluciones a problemas del sector productivo o al desarrollo social y mejoramiento de la calidad de vida. Ni siquiera entre las políticas de las universidades regionales se aprecian distinciones territoriales, a pesar de que la noción de bidireccionalidad supone, necesariamente, un enfoque regionalista (Von Baer, 2009).

Tabla 5. Resumen impactos esperados de la vinculación con el medio

Impactos internos	Menciones
Retroalimentar el proceso formativo integral de los estudiantes.	55
Promover el logro del perfil de egreso.	55
Articular la investigación e innovación con necesidades del entorno relevante.	55
Aportar a la pronta empleabilidad de los egresados.	52
Enriquecer metodologías de aprendizaje (aprendizaje y servicio, aprendizaje basado en comunidad, aprendizaje basado en proyectos).	49
Incrementar la incidencia y participación en el debate público.	19
Generación de bienes artísticos con mayor pertinencia y capacidad de transferencia hacia comunidades locales.	6
Impactos externos	Menciones
Aportar soluciones a los problemas del sector productivo y de servicios.	55
Aportar al desarrollo social y calidad de vida de las personas y organizaciones con las que se generan alianzas estratégicas.	55
Contribución con actores locales y de gobierno en la búsqueda de soluciones a problemas sociales.	46

Fuente: elaboración propia, 2024.

En relación con la distinción de ámbitos o entornos relevantes, solo en 29 (53 %) de los casos analizados se menciona la importancia de su identificación, y en apenas 9 (16 %) se ofrecen detalles o algún tipo de especificidad. En la mayoría de los casos, el asunto es resuelto con generalizaciones y en otros únicamente se menciona sin entregar ninguna clase de caracterización. De este modo, es bastante recurrente que las políticas no establezcan distinciones entre ámbitos de acción y entornos relevantes específicos y que se limiten a señalar que se vincularán con los ámbitos social, económico, productivo, cultural y académico. Es preciso reiterar, en este punto, que es suficientemente revelador que no se establezca ninguna particular territorial que distinga problemáticas sociales, económicas o producti-

vas de las distintas regiones en que las instituciones se insertan. Existe solo una excepción a esta regla: una universidad regional que alude a un conflicto territorial específico referido a un pueblo originario chileno.

Adicionalmente, las políticas hacen referencia a la necesidad de disponer de espacios de diálogo y trabajo colaborativo con los entornos relevantes, pero no ofrecen especificaciones o detalles respecto de qué metodologías de trabajo deben fomentarse en esa interacción, que sean consistente con la necesidad de codiseñar. De hecho, solo 15 (27 %) de las políticas mencionan cuestiones metodológicas, y la mayoría de las veces se hace para hacer referencia a metodologías de enseñanza, como es el caso de aprendizaje y servicio. Dicha propuesta es, sin duda, valiosa para el relacionamiento con los entornos, pero su foco se concentra, en primer término, sobre la estructura curricular. Sin embargo, abordajes metodológicos que pudiesen conducir efectivamente hacia una relación de carácter horizontal y bidireccional, y que incluyan espacios de retroalimentación permanente, son mencionadas de forma genérica, como cuando se alude a utilizar “metodologías de codiseño”, “bidireccionales” o “mixtas”, sin ofrecer distinciones que puedan orientar específicamente a quienes llevarán procesos de interacción con los territorios, comunidades o grupos de interés, de manera que se trata de una materia especialmente ambigua y poco consistente. Solo en uno de los documentos examinados se hace una propuesta explícita de fases que debería incluir el proceso de vinculación desde una perspectiva metodológica: levantamiento de necesidades del medio externo, co-construcción de soluciones, retroalimentación de los agentes del medio e incorporación de los conocimientos adquiridos al quehacer institucional. En esta línea, resulta relevador que no se incorporen generosamente orientaciones metodológicas o que no se promueva el uso de abordajes que se orienten, en mayor medida, a la clase de propósitos que se declaran y que sean coherentes con la bidireccionalidad o el logro de beneficios mutuos.

Tabla 6. Resumen de menciones sobre uso de metodologías	Menciones
Metodologías de codiseño.	2
Diseño de proyectos colaborativos.	1
Metodologías bidireccionales.	1
Metodologías mixtas.	1
Metodología de aprendizaje y servicio (A+S).	9
Metodologías participativas.	1
Diálogos ciudadanos.	1
Metodología de aprendizaje basado en proyectos (ABP).	1
Metodología de aprendizaje basado en comunidades.	1

Fuente: elaboración propia, 2024.

De manera complementaria, 46 (84 %) de las políticas contiene segmentos dedicados a procesos de evaluación. Todas estas, sin excepción, se aproximan a este asunto desde la perspectiva de la relevancia de cumplir con el logro de metas e indicadores de gestión, ofre-

ciendo, al mismo tiempo, manuales detallados sobre diseño de indicadores y fórmulas de cálculo (en algunos casos, estos documentos adquieren la forma de anexo). En este aspecto, es relevante mencionar que se concentran fundamentalmente en mediciones cuantitativas del grado de satisfacción o de percepción sobre la contribución de las intervenciones realizadas, promoviéndose en especial la utilización de encuestas y cuestionarios. Solo 2 de (4 %) de las políticas mencionan la relevancia de utilizar metodologías cualitativas que puedan “complementar” la mirada cuantitativa. En efecto, los documentos analizados dedican un porcentaje relevante de los documentos a explicar estas dimensiones. En la misma medida, aunque las políticas incorporan modelos de retroalimentación y mejoramiento continuo de sus procesos, no se advierte la promoción de estrategias que permitan la efectiva incorporación horizontal de los entornos y grupos de interés en ese proceso, de modo que parece importante un paradigma centrado sobre resultados en lugar que sobre procesos bidireccionales.

Conclusiones

Las universidades chilenas no han tardado en incorporar en sus definiciones institucionales de VM la cuestión de la bidireccionalidad, una vez constituida en criterio de acreditación y elemento decisivo del nuevo enfoque de tercera misión integral. Ha sido abundantemente incluida en políticas, modelos conceptuales y glosarios y debe tratarse, junto al codiseño, como uno de los conceptos más recurrentes al hablar de la temática. Sin embargo, esa hegemonía no se ha traducido en procesos institucionales consistentes que permitan a las comunidades universitarias reflexionar en torno a qué entenderán por ella y de qué modo se ocuparán de desplegarla efectivamente. Por ahora, su impacto se ha restringido a producir un efecto discursivo y estratégico a la luz de los criterios de acreditación institucional en lugar de un cambio radical en las culturas institucionales.

Al respecto, llaman la atención las dificultades que parece experimentar las instituciones por emprender la elaboración de políticas de VM que, efectivamente, puedan reflejar las identidades particulares de cada una de sus comunidades y, asimismo, la naturaleza de las comunidades en que se insertan. Se advierte así una tendencia a pergeñar propuestas estandarizadas que, en la práctica, vuelven trivial e intrascendente el proceso: para qué disponer de documentos que “reproducen de modo más o menos mecánico un molde ya contenido en los estándares del sistema y replicado de manera más o menos parecida en las diferentes universidades” (Fleet *et al.*, 2022, p. 35).

Es justo decir que esta tendencia hacia la estandarización del sistema universitario chileno no es exclusiva de la VM. Se trata de un asunto sobre el que se ha llamado la atención en variadas ocasiones en cuanto a la limitada diferenciación de misiones, proyectos educacionales, estructuras organizativas, relaciones con el mundo del trabajo, métodos de enseñanza, etc., lo que “habla de la escasa aptitud de nuestro sistema por innovar y apostar por nichos. Es como si todas las instituciones de Chile fuesen generalistas” (Bernasconi, 2018, pp. 360–361). Pues bien, esa misma tendencia se advierte en la gestión de la dimensión de VM a partir del hecho en que se constituyó en criterio de acreditación y cabe esperar una acentuación de esa condición luego de que se estableciera que, a partir de 2025, se constituirá en una dimensión obligatoria para las instituciones del sistema. Así, no es extraño que las universidades hayan transitado hacia definiciones institucionales estandarizadas en materia

de entorno relevantes, impactos esperados, evaluación y retroalimentación, tal y como pudo observarse a partir del examen de las políticas de VM. Este permite advertir que, incluso la comprensión básica de la bidireccionalidad más recurrente en los textos analizados, respecto de considerarse la búsqueda de “beneficios mutuos”, debe ser puesta en entredicho toda vez que se aprecia una mayor tendencia por distinguir impactos internos que aquellos que esperan conseguirse junto a las comunidades.

Así, es altamente probable que el hecho de constituir a la bidireccionalidad en un estándar de acreditación se esté condicionando el desarrollo de la VM en pos de generar efectos demostrables en el corto plazo. El enfoque bidireccional, en cambio, requiere necesariamente de un trabajo de largo plazo con las comunidades y territorios. Por el contrario, la presión por lograr resultados en un lapso breve de tiempo parece estar conduciendo a las universidades chilenas hacia una instrumentalización de la bidireccionalidad, en tanto se comprende a aquella como cualquier instancia en que participan agentes internos y externos. Lo anterior explicaría que, mientras abundan los detalles respecto del diseño de indicadores de logro y fórmulas de cálculo, escasean de modo preocupante las propuestas de metodología de trabajo que sean consistentes con los propósitos que se declaran en torno a la necesidad de construir relaciones horizontales que permitan, efectivamente, transitar hacia el codiseño y la retroalimentación permanente. En esta línea, las políticas de VM se limitan a ofrecer declaraciones tibias y equívocas para el desarrollo de “métodos participativos o dialógicos” sin entregar especificaciones que orienten a sus comunidades universitarias. Se advierte así que el sistema universitario chileno ha tendido a comprender a la bidireccionalidad como un atributo o cualidad estática que puede contabilizarse, en lugar de un marco a partir del cual comprender las relaciones entre las instituciones y el medio. Lo anterior ha posibilitado que estén promoviendo métodos de trabajo que se concentran sobre la capacidad de establecer que se toman en cuenta las opiniones y percepciones de las comunidades, por ejemplo, a través de encuestas, pero no de espacios efectivamente interactivos y sostenidos en un modelo horizontal. En esta medida, paradójicamente, parece estar imponiéndose un enfoque tradicional o unidireccional, toda vez que este tiene la intención “de extender, difundir o vender al medio, aquello que se produce, desea compartir o posicionar desde el interior de la institución y de sus distintas unidades y dependencias” (Von Baer, 2009, p. 472).

A futuro, podría resultar interesante indagar con mayor detalle en el tipo de programas, proyectos y actividades de VM que están diseñando y ejecutando las universidades chilenas a fin de determinar el eventual impacto de la comprensión de la noción de bidireccionalidad en la gestión global de la dimensión. Por lo tanto, resulta relevante que el sistema emprenda una reflexión profunda que pueda conducir al diseño de políticas públicas para fortalecer el despliegue del enfoque transversal y bidireccional de VM.

Referencias

- Alé, S., Duarte, K. y Miranda, D. (Eds.) (2021). *Saltar el torniquete. Reflexiones desde las juventudes de octubre*. Fondo de Cultura Económica.
- Araya, R. (2024). ¿Qué tipo de actividades de vinculación con el medio están diseñado y ejecutando las universidades chilenas en el marco del despliegue del enfoque bidireccional? Estudio del caso de una universidad privada de alcance nacional. [Manuscrito enviado a revisión].

- Bellei, C. (2020). Educación para el Siglo 21 en el Siglo 21. ¿Tomamos el tren correcto? En Corvera, M. T. & Muñoz, G. (Eds.). *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno* (pp. 79–103). Biblioteca del Congreso Nacional. https://www.bcn.cl/publicaciones/ediciones-bcn/detalle_libro?id=10221.1/78612
- Bernasconi, A. (2018). Desafíos del futuro de la educación superior chilena. En I. Sánchez (Ed.). *Ideas en Educación II. Definiciones en tiempos de cambio* (pp. 347–373). Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación CEPPE–Ediciones UC.
- Cancino, V. y Cárdenas, J. (2018). Políticas y estrategias de vinculación con el medio en universidades regionales estatales de Colombia y Chile. *Innovar*, 28(68), 91–104. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70474>
- Cano Menoni, A. y Flores, M. (2023). Tendencias de la Extensión Universitaria en América Latina: Chile, México, Uruguay y redes regionales. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 10(1), 36–53. <https://doi.org/10.29156/inter.10.1.5>
- Casas, A. y Torralbo, F. (2022). Aseguramiento de la calidad en Vinculación con el Medio: la camisa de fuerza de la Tercera Misión chilena. En Muñoz, C. y Herrera, R. (Eds.). *Vinculación con el medio universitaria: estado del arte y reflexiones en contexto* (pp. 59–109). Editorial Universidad de Concepción.
- Castañeda, M., Arévalo, R., Concha, C. y Castañeda, P. (2021). Contribución de la vinculación con el medio de las universidades públicas regionales al desarrollo de la región de Valparaíso, Chile. *Educación Superior*, 8(2), 27–38. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-82832021000200006&lng=es&tlng=es.
- Comisión Nacional de Acreditación (2022). *Criterios y estándares para la acreditación de universidades*. Comisión Nacional de Acreditación.
- Cuello, M. (2018). La reforma universitaria en Chile y la Nueva Universidad desde sus actores locales 1967–1973. *Revista Enfoques Educativos*, 15(1), 106–125.
- Dougnac, P. y Flores, M. (2021). Vinculación y extensión en tiempos de crisis. El caso de la Universidad de Chile en el contexto del estallido social. *InterCambios. Dilemas Y Transiciones De La Educación Superior*, 8(2). <https://ojs.intercambios.cse.udelar.edu.uy/index.php/ic/article/view/272>
- Espinosa Torres, F., y Rodríguez la Pietra, V. (2015). Aprendizaje servicio, una estrategia de aprendizaje significativo en la formación de estudiantes de terapia ocupacional de la Universidad Central de Chile. *Revista Chilena De Terapia Ocupacional*, 15(1), 11–18. <https://doi.org/10.5354/0719-5346.2015.37126>
- Fleet, N., Pozo, C. y Lagos, F. (2022). Vinculación con el Medio en las universidades chilenas: entre rendición de cuentas y reconocimiento público. En Muñoz, C. y Herrera, R. (Eds.). *Vinculación con el medio universitaria: estado del arte y reflexiones en contexto* (pp. 21–58). Editorial Universidad de Concepción.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Flores, M. G., y Póo, X. (2021). Vinculación con el medio: Cinco ambigüedades del concepto que tensiona a la extensión universitaria en Chile. En *IV Congreso de Extensión Universitaria de AUGM. Universidades comprometidas con el futuro de América Latina* (pp. 424–435).
- González López, B. (2018). Extensión universitaria en Chile: Discursos y prácticas sobrevivientes. +E, *Revista de Extensión Universitaria*, 7(7, Ene–Dic), 110–121. <https://doi.org/10.14409/extension.v0i7.7056>
- Ibáñez, R. y Vásquez, L. (2022). Experiencia de Vinculación con el Medio, el Aprendizaje y Servicio como una Alianza Colaborativa en la Formación Inicial Docente. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(47), 149–168. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162202202102147008>
- Muñoz, C. (2022). Introducción. En Muñoz, C. y Herrera, R. (Eds.), *Vinculación con el medio universitaria: estado del arte y reflexiones en contexto* (pp. 11–20). Editorial Universidad de Concepción.
- Music, J. y Venegas, J. (2020). *Vinculación con el medio: ampliando la mirada*. Aequalis, Foro de Educación Superior.

Pastene, M. (2021). Universidad – Comunidad. Hacia un nuevo trato. En Romero Jeldres, M. y Tenorio Eitel, S. (Eds.). *La educación en tiempos de confinamiento: Perspectivas de lo pedagógico* (pp. 387–410). Fondo Editorial UMCE–Ariadna Ediciones.

Peña, C. y Silva, P. (Eds.). (2021). *Las revueltas de octubre. Orígenes y consecuencias*. Fondo de Cultura Económica.

Salazar, D. (2020). La vinculación con el medio en la Universidad de Santiago de Chile. El alcance territorial de los proyectos financiados entre 2018 y 2020. +E: *Revista de Extensión Universitaria*, 10(13, Jul–Dic), e0017. <https://doi.org/10.14409/extension.2020.13.Jul-Dic.e0017>

Von Baer, H. (2009). Vinculación con el medio ¿Función subalterna y esencial de la universidad? En Arata, A. y Rodríguez–Ponce, E. (Eds.). *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Comisión Nacional de Acreditación.

Contribución del autor/a (CRediT)

Conceptualización: Araya Alarcón, R. Metodología: Araya Alarcón, R. Redacción – borrador original: Araya Alarcón, R. Redacción – revisión y edición: Araya Alarcón, R.

Biografía del autor/a

René Araya Alarcón: Licenciado en Psicología. Magíster en Ciencias Sociales. Magíster en Liderazgo Educativo y doctorando en Literatura Hispanoamericana Contemporánea. Profesor asistente y coordinador de Vinculación con el Medio en Universidad Santo Tomás, sede Iquique, Chile.