



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

VcM
VINCULACIÓN CON EL MEDIO



FDI FONDO
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

Modelo de evaluación de impacto VcM USS





UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN







Índice

Introducción	5
Consideraciones preliminares	7
Conceptualización de VcM USS	9
Teoría de cambio para la evaluación de impacto VcM	10
Modelo de evaluación de impacto VcM USS	14
Dimensiones de la teoría de cambio VcM	15
Estrategias	15
Institución	15
Académicos	19
Estudiantes	21
Resultados	22
Institución	22
Académicos	26
Estudiantes	29
Comunidad y Territorio	32
Impactos	36
Institución	36
Académicos	41
Estudiantes	46
Comunidad y Territorio	54
Equipo de trabajo	57
Glosario	58
Referencias bibliográficas	60

Introducción

La Universidad San Sebastián orientada por su carácter regional y vocación pública, actualizó en 2014¹ su política de vinculación con el medio, concibiéndola como una función misional e identitaria llamada a responder a las necesidades de los territorios, y de esta forma, otorgar mayor pertinencia al proyecto educativo.

Acorde con el despliegue alcanzado en el desarrollo de esta función y considerando la constante evolución de la vinculación con el medio en el sistema universitario, tanto a nivel nacional como internacional, es que se hace necesario profundizar en un modelo que evidencie los resultados e impactos de esta función.

A partir de lo anterior, en el marco del Proyecto “Impulsando la Vinculación con el Medio innovadora: función esencial universitaria para fortalecer la docencia y la investigación aplicada con impactos en el territorio” del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI) del Ministerio de Educación, se actualiza el Modelo de Evaluación de Impacto de la VcM en la USS, cuya base teórica y conceptual se presenta en este documento².

Para la elaboración de este modelo, se consideraron los nuevos criterios y estándares de calidad para la acreditación universitaria definidos por la Comisión Nacional de Acreditación, la Política de VcM USS y la experiencia alcanzada por la Universidad San Sebastián luego de más de 7 años de la implementación de ésta. Además, se realizó un levantamiento en base a la literatura nacional e internacional sobre el impacto interno y externo de la vinculación con el medio, contando para ello con la participación de especialistas³.

¹La actualización más reciente de la política de VcM USS, se realizó en 2020.

²Este documento se enmarca en el objetivo número 3: “Incrementar las capacidades internas para el desarrollo de metodologías y mecanismos de generación de evidencia y evaluación de impacto de los proyectos VcM que permita dar cuenta de la contribución a la docencia, la investigación aplicada y al desarrollo sostenible de las regiones” (FDI USS21102).

³Andrea Detmer Latorre, especialista en medición de impacto interno. PhD en Educación Superior University College London, Institute of Education Londres, Reino Unido. Master of Arts en Planificación, Economía y Desarrollo Internacional Educacional, Institute of Education, University of London Londres, Reino Unido. Licenciada en Ciencias de la Ingeniería/Ingeniera Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Juan Ramón Larraín Aylwin, especialista en medición de impacto externo. Magíster en Análisis Económico, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Ingeniero Comercial mención Economía, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.



Finalmente, se recogió la percepción de actores clave internos y externos sobre la contribución e impacto de la VcM en los distintos niveles y funciones universitarias⁴, dando mayor sentido y robustez al modelo generado.

Se espera con este trabajo aportar al desarrollo constante de la vinculación con el medio tanto a nivel nacional, como dentro del contexto de la Universidad San Sebastián y contribuir a visibilizar la relevancia y pertinencia que esta función universitaria posee.

⁴Se realizaron 10 focus group a nivel nacional en todas las sedes con un total de 49 actores clave participantes (directivos académicos, académicos VcM y representantes de organizaciones externas).

1. Consideraciones preliminares

Se debe tener presente que los principales procesos a través de los cuales la vinculación con el medio se integra e influye en el quehacer universitario, se caracterizan por ser multifacéticos, dinámicos, directos e indirectos, lo que requiere para su comprensión y abordaje de una mirada sistémica.

De esta manera, dado que el despliegue de la vinculación con el medio genera múltiples resultados e impactos, evidenciando magnitudes, temporalidades y alcances diversos, se priorizó para la construcción del modelo la identificación y evaluación de determinadas dimensiones, en base a lo considerado como impacto relevante desde la VcM, en coherencia con los propósitos y objetivos institucionales. Esta decisión permite, por una parte, focalizar los esfuerzos en las contribuciones que, desde una alineación estratégica con la visión y misión institucional, dan cuenta del propósito de la vinculación con el medio; y por otra, hacer más eficiente la utilización de los recursos disponibles para llevar a cabo la evaluación de impacto, entendiendo que no es posible medirlo “todo” (Gugerty & Karlan, 2018).

Como consecuencia de lo anterior, una evaluación de impacto de las iniciativas de vinculación con el medio que está directamente alineada con las estrategias definidas, contribuye a dar coherencia y robustecer los mensajes entregados a la comunidad interna acerca de los objetivos y valores institucionales. De este modo, las contribuciones e impactos se promueven de manera intencional y eficiente por parte de los actores involucrados y sujetos a las implicancias de las evaluaciones (Wanjiru & Xiaoguang, 2021).



Por otra parte, desde el punto de vista del diseño del modelo, se continuará con la estructuración de un modelo “mixto” de evaluación de impacto. Esto quiere decir que el modelo contempla, por un lado, la consideración y medición de dimensiones comunes presentes en mayor o menor medida en los diferentes mecanismos de VcM (Proyectos Colaborativos, Programas Territoriales Hito (PTH), Consejos Sectoriales, Consejos Consultivos Territoriales, entre otros); y por otro, la realización de mediciones de impacto sólo a determinadas iniciativas destacadas, que en razón de la evaluación de sus procesos, resultados y carácter estratégico así lo ameriten. Lo anterior se fundamenta en la idea de que proyectos o actividades que responden a ciertos principios, orientaciones, metodologías y objetivos comunes, y que son implementados de formas particulares y en escenarios específicos, comparten una serie de características, resultados e impactos esperados. Asimismo, existen iniciativas que, dada su sostenibilidad y relevancia, pueden reportar resultados e impactos de mayor complejidad o profundidad, lo que sustentará la evaluación de su impacto.

Cabe señalar que se utiliza el concepto de “evaluación” en lugar de “medición”, debido a que éste permite mayor flexibilidad para adoptar metodologías complementarias de recolección y análisis de datos más allá de lo meramente cuantitativo, teniendo presente que la decisión metodológica depende de la pregunta, objetivos y acceso a diferentes tipos de información.

Finalmente, al revisar la evidencia y literatura sobre el tema, no se identifica un modelo único u homogéneo en la forma en que la vinculación con el medio se desarrolla como política institucional en las diversas Instituciones de Educación Superior (IES), y por lo tanto no hay una receta o manual único para la evaluación y seguimiento de la “tercera misión”⁵. Lo anterior se basa en que esta función universitaria genera su valor a partir de la pertinencia que entrega a los proyectos educativos específicos, razón por la cual resulta determinante para la vinculación con el medio, la alineación de su política con la misión y visión institucional. Pese a lo anterior, este modelo espera ser una base que aporte a la discusión sobre este tema en el sistema universitario.

⁵Kitagawa, F., Sánchez Barrioluengo, M., & Uyarra, E. (2016). Third mission as institutional strategies: Between isomorphic forces and heterogeneous pathways. *Science and Public Policy*, 43(6), 736-750.

2. Conceptualización de VcM USS

La Universidad San Sebastián, por su origen regional, considera como un compromiso permanente e irrenunciable el contribuir a la sociedad desde la realidad particular de cada uno de los territorios donde se encuentra inserta, y a partir de ella proyectar su aporte, amplificando su red de colaboración y conectándose con actores interregionales, nacionales e internacionales.

La vinculación con el medio USS se caracteriza por visualizar los múltiples elementos que se conjugan en su implementación, acorde con los desafíos de la sociedad actual. Esta conceptualización pone las problemáticas al centro, como propósitos comunes de la Universidad y la sociedad, y las entiende como desafíos territoriales compartidos que se abordan siguiendo los principios fundamentales de co-construcción y bidireccionalidad, todo enmarcado en diferentes niveles territoriales. Ambos principios se encuentran estrechamente relacionados, pues una iniciativa que considera la co-construcción desde su planteamiento, podrá garantizar su pertinencia y el logro de contribuciones bidireccionales. Estos principios son considerados como fundamentos esenciales del quehacer de VcM.

Figura 1: Conceptualización de la Vinculación con el Medio USS



3. Teoría de cambio para la evaluación de impacto de la vinculación con el medio

Para la definición de los elementos clave en la evaluación de los impactos de la vinculación con el medio, se utiliza la Teoría de Cambio, herramienta manejada por diversos organismos internacionales⁶ para el diseño y evaluación de programas sociales. Ésta se entiende como un modelo explicativo simple que busca evidenciar cómo y por qué funcionan las iniciativas, programas o proyectos, sin limitarse a evaluar solamente si se han alcanzado los objetivos preestablecidos.

Una teoría de cambio, como su nombre lo indica, señala cuál es el cambio que se busca lograr y de qué forma se intentará alcanzarlo. Su fortaleza radica en su simpleza, ya que una forma de graficarla es como un proceso progresivo en cadena: una cadena causal⁷. En ella los diferentes componentes, que poseen ciertas características orientadas por sus principios fundamentales, se van entrelazando de una forma particular para alcanzar sus resultados finales.

Una cadena causal articulada con claridad proporciona un mapa útil para seleccionar indicadores a lo largo de ella. Los indicadores dan cuenta de lo que en cada eslabón se va logrando o realizando, con ciertas características definidas y deseables, orientadas por los principios centrales del propósito más grande que inspira a una iniciativa o programa.

Para este ordenamiento “en cadena” se tomó como base la orientación central de la Política de Vinculación con el Medio: su propósito, expresado de la siguiente manera:

“El fortalecimiento de una cultura de apertura, conexión e integración con la sociedad, que impulse la innovación desde los desafíos territoriales, impactando la docencia y articulando la investigación aplicada, con el fin de dar pertinencia al proyecto educativo y contribuir al desarrollo sostenible de las regiones y el país”

⁶ BID, UNICEF; J PAL

⁷ Gertler, P.J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., & Vermeersch, C.M. (2016). Impact evaluation in practice. The World Bank.

Es posible desagregar este propósito, según los eslabones propios de una cadena causal:

Tabla 1: Próposito de VcM como cadena causal simplificada.

Entrada	Recursos internos y externos + capacidades de la Universidad
Estrategias	<i>“El fortalecimiento de una cultura de apertura, conexión e integración con la sociedad,</i>
Resultados	<i>que impulse la innovación desde los desafíos territoriales, impactando la docencia y articulando la investigación aplicada,</i>
Impacto interno	<i>con el fin de dar pertinencia al proyecto educativo</i>
Impacto externo	<i>y contribuir al desarrollo sostenible de las regiones y el país”.</i>



El propósito de VcM, ordenado en una cadena causal, indica que: se realizan estrategias para fortalecer una cultura de apertura, conexión e integración de la Universidad con la sociedad. Estas estrategias permitirían impulsar la innovación desde los desafíos territoriales, impactando la docencia y articulando la investigación aplicada. El desarrollo de estas estrategias, el impulso a la innovación y la articulación, permitirían alcanzar un proyecto educativo pertinente a los desafíos territoriales en sus diferentes escalas (globales y locales) y así se lograr contribuir a un desarrollo sostenible de las regiones y el país.

Los elementos de la cadena causal de VcM pueden entenderse de la siguiente manera:

Estrategia: conjunto de definiciones y decisiones tomadas sobre la base del propósito de VcM USS, que se concretarán a través de acciones orientadas hacia un fin determinado articulado con el propósito mayor que las inspira.

Resultados: efectos directos que se producen a partir de las acciones implementadas a través de las estrategias de VcM. Estos efectos se pueden generar de forma inmediata o en el mediano plazo y ser tangibles o intangibles. Habitualmente, los resultados se evalúan a través de las percepciones de los actores involucrados o la observación directa de un producto o resultado concreto.

Impacto: efecto positivo⁸ deseado de largo plazo, que es atribuible de manera directa a la iniciativa o programa, correspondiente a un mecanismo de VcM. El impacto produce una transformación en el entorno de manera posterior a los resultados obtenidos, mejorando las condiciones en esa comunidad.

Por otro lado, el Modelo de evaluación de impacto de VcM contempla la interrelación de cuatro componentes con cada eslabón de la cadena causal:

⁸Debido a que se abordan los impactos en el contexto de la teoría de cambio, no se consideran los impactos azarosos y/o negativos.

Nivel: se refiere a una clasificación o categorización del actor involucrado en las iniciativas de VcM, y que por tanto, se ve afectado por las distintas dimensiones a las que se asocia a lo largo de la cadena causal. En este modelo se identifican: institución⁹, académicos¹⁰, estudiantes¹¹, y comunidad y territorio¹².

Dimensión: las dimensiones buscan dar cuenta de lo que se va logrando o pretende lograr en cada eslabón de la cadena y poseen determinadas características de acuerdo con la teoría de cambio definida.

Indicador: describe la forma concreta en que se medirá o evaluará la dimensión, dando cuenta de la magnitud de su cumplimiento.

Instrumento: corresponde a la herramienta que permitirá recolectar la información que se utilizará para aplicar el indicador.

Este ejercicio entrega coherencia tanto al diseño de las iniciativas de VcM, como la evaluación de sus resultados significativos e impacto, permitiendo desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación con sus respectivos indicadores. Si bien la cadena causal plantea un ordenamiento coherente y útil a los fines establecidos, se debe destacar que la linealidad no siempre se cumple en la realidad social, dado el dinamismo y complejidad que presenta.

A continuación, se expone el Modelo de evaluación de impacto de VcM, donde se distinguen las diferentes dimensiones que evidenciarán, a lo largo de la cadena causal, el cumplimiento de los supuestos necesarios para el logro de las contribuciones esperadas. Es importante considerar que tanto los indicadores como los instrumentos de evaluación planteados previstos a la fecha, podrían actualizarse en un futuro en la medida que sea pertinente, debido al dinamismo de vinculación con el medio.

⁹ Institucional: se refiere a la Universidad San Sebastián en su conjunto.

¹⁰ Académicos: considera a los académicos USS participantes en iniciativas de VcM.

¹¹ Estudiantes: considera a los estudiantes USS participantes en iniciativas de VcM.

¹² Comunidad y territorio: considera al territorio en su totalidad y a los diversos actores u organizaciones que participan o se ven afectados por las iniciativas de VcM.

5. Dimensiones de la teoría de cambio de VcM

En este apartado, se presenta el contenido y alcance de cada una de las dimensiones señaladas en la teoría de cambio que son parte del Modelo de Evaluación de Impacto de VcM, indicando el eslabón y nivel en que se reflejan.

5.1. ESTRATEGIAS

5.1.1. Estrategias: Institución

“El fortalecimiento de una cultura de apertura, conexión e integración con la sociedad”

Desarrollo de red externa

El establecimiento de una red de conexión con el territorio, a través de organizaciones del ámbito público, privado, otras instituciones de educación superior, la sociedad civil y comunidades pertenecientes a los distintos niveles de alcance territorial (micro, meso y macro) (Política de VcM, 2020), constituye un elemento central para el desarrollo de la vinculación con el medio. Este desarrollo de red permite identificar desafíos y problemáticas reales de los territorios y dar soporte operativo para la implementación de diferentes iniciativas colaborativas. A la vez, en un proceso recursivo posibilita ir fortaleciendo este relacionamiento mediante la implementación de los espacios de trabajo conjunto.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Vinculación con organizaciones externas por nivel territorial.	<i>N° de organizaciones participantes en proyectos VcM por nivel territorial (micro, meso, macro).</i>	Informes de cierre de proyectos VcM.
	<i>N° de comunas donde se implementan proyectos VcM.</i>	Informe de cierre de proyectos VcM.
Articulación con actores claves.	<i>N° de gobernanzas conformadas en iniciativas de VcM.</i>	Acta de reuniones periódicas de gobernanzas en Consejos Sectoriales, Consejos Consultivos Territoriales, PTH.

Sinergia interna e innovación

El impulso decidido que generan las iniciativas colaborativas enfocadas en la resolución de problemas y desafíos complejos del territorio, propiciarían la dinamización de las redes e integración de procesos internos en la Universidad, mejorando con ello el trabajo interdisciplinar tanto dentro como entre facultades e impulsando la innovación. Lo anterior sería necesario para dotar de agilidad y efectividad a la capacidad de respuesta.

El desarrollo de las iniciativas supone la movilización de una serie de recursos y áreas internas bajo un objetivo común. Esto no solo repercute en favorecer un trabajo internamente conectado, sino que además tiene el potencial de promover un mayor desarrollo institucional, impulsando transformaciones innovadoras y la identificación de nuevas oportunidades.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Iniciativas Colaborativas.	<i>N° de proyectos VcM desarrollados por año.</i>	Proyectos VcM aprobados.
Trabajo interfacultades.	<i>N° de proyectos VcM con involucramiento de dos o más facultades.</i>	Proyecto VcM aprobados.
Innovación.	<i>N° de proyectos VcM que evidencian mérito innovador.</i>	En proceso de construcción.



Evaluación y mejoramiento continuo

La implementación de procesos de mejora continua dentro de la estrategia resulta inherente al propósito de la vinculación con el medio, ya que permite robustecer la cultura colaborativa al posibilitar espacios de evaluación y retroalimentación por parte de los actores involucrados, mejorando la pertinencia de los procesos, mecanismos e instrumentos de la VcM y contribuyendo a la consolidación de relaciones de confianza.

De forma paralela y como parte fundamental de la estrategia, las iniciativas de VcM se estructuran en base a un ciclo de calidad, que se aplica durante todas las etapas de un proyecto (propósitos, procesos, resultados, autoevaluación y mejoramiento). Este ciclo de calidad es evaluado y sistematizado en plataformas de VcM, generando adicionalmente evidencia del proceso y del ciclo de vida de una iniciativa.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Instancias de reflexión y retroalimentación sobre VcM con actores internos.	<i>N° de académicos que asisten a jornadas reflexivas anuales por sede.</i>	Listado de asistencia.
Plan de mejoramiento continuo.	<i>N° de mejoras bienal realizadas en relación con la retroalimentación de los diferentes actores involucrados.</i>	Bitácora de mejoramiento continuo anual.

5.1.2. Estrategias: Académicos

Impulso al desarrollo de proyectos y trabajo colaborativo

Los proyectos de VcM constituyen una estrategia para promover la conexión e integración de la Universidad con la sociedad, a través del trabajo colaborativo desarrollado por los académicos y estudiantes en conjunto con actores externos. Esta experiencia de vinculación permite impulsar, por un lado, el desarrollo de capacidades para el diseño e implementación de proyectos, y por otro, dada la complejidad de los desafíos enfrentados en los proyectos, fomentar las capacidades para el trabajo colaborativo en los académicos.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Participación de académicos en proyectos VcM.	<i>N° de académicos USS participantes en proyectos VcM en relación con el total de académicos USS.</i>	Informes de cierre de proyectos VcM anual.
Colaboración para el desarrollo de proyectos.	<i>Porcentaje de proyectos VcM con dos o más académicos.</i>	Informes de cierre de proyectos VcM anual.



Aprendizaje experiencial como innovación educativa orientada al cambio social

La estrategia de vinculación con el medio plantea entre sus objetivos generar oportunidades para la innovación educativa, cuyos efectos alcanzan tanto a los estudiantes como a los académicos, quienes dan cuerpo a este nuevo espacio formativo. Lo anterior, permite a los estudiantes experimentar un aprendizaje situado, que complementa y otorga mayor relevancia a los conocimientos adquiridos en las salas de clases.

Estas instancias se implementan dentro de una asignatura y estimulan a los académicos a desarrollar innovaciones pedagógicas en espacios de aprendizaje experiencial, que buscan contribuir tanto al cambio social como al aprendizaje significativo de los estudiantes. Esto requiere diseñar experiencias en contextos reales asumiendo el dinamismo, complejidad y variabilidad de las diferentes realidades territoriales.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Innovación educativa desde proyectos VcM.	<i>N° de proyectos con diseño de experiencia educativa innovadora.</i>	Rúbrica aplicada por panel de expertos en innovación educativa.
Experiencia formativa significativa en el territorio.	<i>N° de proyectos con diseño de experiencia formativa significativa en el territorio.</i>	Rúbrica aplicada por panel de expertos en aprendizaje situado.

5.1.3. Estrategias: Estudiantes

Fortalecimiento de los valores sebastianos

De acuerdo con su proyecto educativo, la USS busca atender a la busca atender al estudiante de manera integral, promoviendo en él un desarrollo personal, ético y social, bajo un marco de ciudadanía activa y los valores sebastianos. La participación de los estudiantes en iniciativas de VcM es una oportunidad para experimentar y aplicar estos valores los problemas son reales, formando profesionales comprometidos y responsables con la sociedad, lo que se traduce en un perfil de egreso que va más allá de las competencias profesionales.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Valores sebastianos y desempeños transversales USS en proyectos Colaborativos.	<i>N° de Proyectos Colaborativos que declaran contribuir a los desempeños transversales USS.</i>	Formulario de proyectos VcM aprobados.
	<i>N° de Proyectos Colaborativos que declaran contribuir al fortalecimiento de los valores sebastianos en los estudiantes que participan en iniciativas de VcM.</i>	Formulario de proyectos VcM aprobados.



5.2. RESULTADOS

5.2.1. Resultados: Institución

“...que impulse la innovación desde los desafíos territoriales impactando a la docencia y articulando la investigación aplicada”

Innovación institucional

La implementación de estrategias que promueven la resolución colaborativa de problemas territoriales complejos fomenta el desarrollo de una cultura de innovación, al propiciar espacios de trabajo entre las distintas disciplinas y facultades de la Universidad, junto a actores clave del entorno.

Esta innovación se puede reflejar en un alto grado de diferenciación en el abordaje y respuesta a los desafíos territoriales, generando un valor agregado que impacte positivamente a los beneficiarios finales. Del mismo modo, el desarrollo de un abordaje innovador requiere frecuentemente de la implementación de procesos novedosos que permean las prácticas de la comunidad universitaria, generando productos y procesos innovadores sostenibles que dinamizan la Institución.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Generación de productos innovadores.	<i>N° de proyectos de VcM que generan como resultado de su implementación, productos innovadores.</i>	Rúbrica de evaluación de productos innovadores.
Abordaje innovador de los desafíos territoriales.	<i>N° de proyectos VcM con reconocimiento de mérito innovador en la esfera académica, profesional o territorial.</i>	Rúbrica de evaluación de mérito innovador en el abordaje de desafíos territoriales.

Innovación educativa

La participación de académicos y estudiantes en el abordaje de las problemáticas territoriales constituye un gran desafío para la docencia, conduciendo a una innovación educativa que se materializa en la generación de un tercer espacio formativo. Este espacio se caracteriza por una experiencia formativa significativa para los estudiantes, a través de un aprendizaje experiencial que enriquece los procesos tradicionales de enseñanza permitiendo una conexión práctica con las necesidades de las comunidades y territorios.

En este proceso los académicos desempeñan un papel central en el desarrollo de adaptaciones y transformaciones de los métodos y aplicación de los contenidos, lo que constituye una experiencia inédita y relevante que puede ser compartida con las comunidades académicas y profesionales, tanto desde el punto de vista de la contribución a la enseñanza-aprendizaje como a la práctica docente.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Aplicación de metodologías para la innovación educativa.	N° de académicos que han utilizado herramientas de innovación educativa en sus Proyectos Colaborativos.	Informe de cierre de Proyectos Colaborativos.



Articulación con investigación

Entendiendo que la vinculación con el medio permite conectar con la realidad territorial y a la vez profundizar en ella, las iniciativas de VcM entregan antecedentes de problemáticas que necesitan ser abordadas desde la investigación, identificando brechas de conocimiento a partir de necesidades actuales y futuras. Lo anterior se concreta a través del trabajo colaborativo de académicos e investigadores en torno a las problemáticas territoriales, que pueden derivar en el desarrollo de líneas de investigación.

Del mismo modo, los Proyectos de VcM posibilitan la generación de conocimiento que permita aportar a la comunidad, tanto de forma paralela o posterior a la implementación del proyecto.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Trabajo con investigadores en base a una problemática territorial.	<i>N° de investigadores que participan de un proyecto VcM.</i>	Informes de cierre de proyectos VcM anual.

Diversificación de fuentes de financiamiento para los proyectos

La sinergia interna y el desarrollo de la red externa promueven la búsqueda de nuevos socios y recursos que permitan un abordaje integral de las problemáticas territoriales. Esto tiene como resultado el apalancamiento de recursos públicos y privados que conduce a una evolución y profundización de los Proyectos VcM, lo que permite potenciar las capacidades de los territorios para enfrentarlos. De la misma manera, posibilita el abordaje de líneas de acción específicas abriendo nuevas áreas para desarrollar proyectos.

Lo anterior se visualiza, por ejemplo, a través de la adjudicación de recursos por parte de la Universidad para la implementación de proyectos que contribuyen a las diferentes líneas de acción de los Programas Territoriales Hito, o a la profundización de Proyectos Colaborativos, que han logrado tanto resultados como una consolidación del trabajo en red con la comunidad.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Adjudicación de recursos externos.	<i>N° de proyectos VcM que se adjudican fondos externos en un periodo de un año.</i>	Reporte del estado de proyectos con fondos externos extraído de la plataforma de VcM.
	<i>Monto total de aportes pecuniarios adjudicados en fondos externos en un año.</i>	



5.2.2. Resultados: Académicos

Trabajo interdisciplinario

Para entregar respuestas pertinentes e integrales a los desafíos que se abordan en las iniciativas de vinculación con el medio, se construyen espacios de colaboración entre académicos de diferentes disciplinas, que permiten intercambiar perspectivas, experiencias y conocimientos sobre la base de objetivos compartidos. Estos espacios de trabajo interdisciplinarios generan experiencias poco frecuentes, abriendo canales de integración que amplían posibilidades de sinergia disciplinar y profesional e innovación.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Percepción del aporte del trabajo interdisciplinario a la sinergia disciplinaria y profesional.	<i>N° de académicos participantes de proyectos VcM que perciben que el trabajo interdisciplinario generó una sinergia disciplinar y profesional.</i>	Encuesta de académicos participantes de proyectos VcM.

Desarrollo profesional

La participación de los académicos en iniciativas de vinculación con el medio requiere del despliegue de múltiples habilidades para su óptima implementación. La puesta en práctica de estas habilidades en contextos reales, que son dinámicos y complejos, conduce al fortalecimiento de éstas, promoviendo el desarrollo profesional. De la misma manera, estas instancias brindan la oportunidad a los académicos de amplificar su red de contactos, diversificando las oportunidades laborales, académicas y profesionales.

Al mismo tiempo, desde una mirada más transversal, el involucramiento de los académicos en este tipo de iniciativas profundiza su compromiso público con el desarrollo sostenible de los territorios, convirtiéndolos en agentes activos del cambio social.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Oportunidades para el desarrollo profesional.	<i>N° de académicos que manifiestan que a través de proyectos VcM, se fortalecieron sus habilidades promoviendo su desarrollo profesional.</i>	Informe de cierre Proyectos Colaborativos.
Compromiso público.	<i>N° de académicos que manifiestan que a través del proyectos VcM potenciaron su rol como agentes activos de cambio social.</i>	Encuesta de académicos participantes de proyectos VcM.
Amplificar redes de colaboración académicas y profesionales.	<i>N° de académicos que declaran que a través del proyecto VcM ampliaron su red de contactos profesionales y/o académicas.</i>	Encuesta de académicos participantes de proyectos VcM .



Fortalecimiento de la práctica docente

Los procesos de enseñanza- aprendizaje desarrollados en el marco de iniciativas de vinculación con el medio, se ven fortalecidos al implementarse en contextos y problemáticas reales. Esto constituye un desafío y a la vez una oportunidad para incorporar nuevas prácticas educativas y ampliar la perspectiva sobre una problemática determinada, adquiriendo mayores contenidos y experiencias para transferir al aula.

Por otra parte, dado que las acciones realizadas dentro de una iniciativa tienen consecuencias reales para las comunidades, se estimula la responsabilidad en los estudiantes, así como el sentido del aprendizaje experiencial, redundando en un mayor compromiso con el proceso formativo. Así también, debido al trabajo colaborativo desarrollado en las iniciativas de VcM, se incrementan los espacios de interacción académico-estudiante lo que mejora el conocimiento mutuo, favoreciendo la comunicación y generación de lazos de confianza sobre la base de un desafío colectivo.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Nuevas didácticas educativas.	<i>Nº de académicos que implementaron nuevas didácticas educativas a través de los Proyectos Colaborativos.</i>	Rúbrica aplicada por panel de expertos en innovación educativa. Informe de cierre Proyectos Colaborativos.
Motivación de los estudiantes.	<i>Nº de académicos que consideran que se incrementó la motivación de los estudiantes con el aprendizaje de la asignatura, como resultado de su participación en Proyectos Colaborativos.</i>	Encuesta de académicos participantes de proyectos VcM.
Interacción académico-estudiante.	<i>Nº de académicos que están de acuerdo o muy de acuerdo con que el proyecto les permitió mejorar la comunicación e interacción con sus estudiantes, fortaleciendo la práctica docente.</i>	Encuesta de académicos participantes de proyectos VcM.

5.2.3. Resultados: Estudiantes

Aprendizaje experiencial para el cambio social

Las iniciativas de vinculación con el medio brindan la oportunidad de contribuir al logro de uno de los mayores desafíos del proceso formativo: generar experiencias de aprendizaje significativo, que permitan la articulación teórico-práctica de la información recibida en el aula con experiencias del “mundo real” y otorguen un valor al aprendizaje más allá de la individualidad, instaurando un sentido de compromiso y aporte al desarrollo de los territorios, con el propósito de estimular el cambio social.

Las experiencias de aprendizaje experiencial posibilitan la práctica de los conocimientos en ambientes reales, donde se conjugan múltiples variables que funcionan de manera autónoma, aproximándolos a las condiciones en las que se desempeñarán como futuros profesionales, lo que tiene una gran relevancia tanto para el proceso formativo, como para la consolidación de la vocación.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Relevancia para el proceso formativo.	<i>N° de estudiantes que declaran que la participación en el Proyecto Colaborativo fue significativa o muy significativa para su formación profesional.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Compromiso con el cambio social.	<i>N° de académicos que están de acuerdo o muy de acuerdo con que a través del proyecto se estimuló la responsabilidad social de los estudiantes y con ello, un mayor compromiso con el cambio social.</i>	Encuesta de académicos participantes de proyectos VcM.



Experiencias laborales situadas tempranas

La participación de estudiantes en iniciativas de VcM, permite la vivencia de experiencias laborales tempranas durante el proceso formativo que aportan a la preparación para el desempeño profesional, en los que se resuelven problemas en situaciones reales bajo diversos contextos socioculturales. Este tipo de experiencias ha mostrado favorecer de manera importante el logro de objetivos de aprendizaje, y a la vez, entrega el espacio y elementos que permiten reflexionar a los estudiantes respecto de su vocación profesional. Adicionalmente, las experiencias laborales situadas tempranas aproximan a los estudiantes a su campo laboral, constituyendo uno de los movilizadores con mayor efecto en el desarrollo de habilidades que favorecen la empleabilidad como egresados.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Experiencia laboral temprana.	<i>N° de estudiantes que consideran que el proyecto le permitió conocer más de su campo laboral.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
	<i>N° de estudiantes que consideran que el proyecto le permitió conocer más de su campo laboral al relacionarse con las personas desde un rol laboral/profesional.</i>	

Experiencias de aprendizaje multi e interdisciplinarias

A través de las iniciativas de vinculación con el medio se generan espacios para la formación y desarrollo de trabajo multi e interdisciplinario. Esto beneficia de manera relevante el aprendizaje de los estudiantes, ya que fortalecen el trabajo en equipo mediante experiencias que involucran la participación de diversas disciplinas y resolución de problemas de forma colaborativa. Asimismo, contribuye a la formación de criterios profesionales que consideran intervenciones más integrales para dar respuesta a los desafíos territoriales.

Lo anterior se conecta con las demandas actuales del mundo laboral, ya que se genera una experiencia de trabajo práctico multi e interdisciplinario que es requerido por éste, siendo además uno de los factores que propicia la innovación.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Participación en Proyectos Colaborativos multi e interdisciplinarios.	<i>N° de estudiantes que participaron en Proyectos Colaborativos multi e interdisciplinarios.</i>	Informes de cierre de Proyectos Colaborativos.
	<i>N° de estudiantes que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación "El proyecto me permitió colaborar con personas de otras carreras o disciplinas profesionales".</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.

5.2.4. Resultados: Comunidad y Territorio

Contribución al desarrollo sostenible del territorio y políticas públicas

Entendiendo que la complejidad territorial requiere de un abordaje integral de las dimensiones que lo componen, las iniciativas de vinculación con el medio pueden contribuir al desarrollo sostenible de los territorios, a través de la intervención de dimensiones específicas tales como: Desarrollo Económico-Productivo, Calidad de Vida, Medioambiental y Artes, Culturas y Patrimonio, las cuales han sido definidas en congruencia con las demandas de la sociedad y las propias capacidades institucionales de la USS.

Adicionalmente, la realización de estudios enfocados en la discusión y evaluación de políticas públicas existentes o propuestas de nuevas políticas, constituye un resultado que insuma con conocimientos y datos empíricos a quienes toman las decisiones, tanto en el ámbito público como privado. Del mismo modo, las iniciativas de vinculación con el medio contribuyen facilitando de manera concreta la ejecución y amplificación de las políticas públicas, extendiendo su alcance territorial y beneficiarios totales.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Proyectos y beneficiarios por dimensión de impacto (Desarrollo Económico-productivo; Calidad de Vida; Medioambiental; Artes, Cultura y Patrimonio).	<i>N° de Proyectos VcM focalizados por dimensión de impacto externo.</i>	Informes de cierre de proyectos VcM.
	<i>N° de beneficiarios directos en proyectos VcM focalizados por dimensión de impacto externo.</i>	
	<i>N° de organizaciones externas participantes de proyectos VcM que indican su grado de acuerdo con: "El proyecto realizado tuvo un impacto positivo en la comunidad u organización beneficiada".</i>	Encuesta de experiencia de organizaciones externas en Proyectos Colaborativos .

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Política pública.	<i>N° de proyectos VcM que se articulan y/o generan productos con foco en políticas públicas.</i>	Informe de registro de Proyectos de Política Pública. Informes de cierre de proyectos VcM.
	<i>N° de proyectos que amplifican la cobertura y alcance territorial de una política pública existente.</i>	Formulario de postulación de proyectos VcM.

Identificación de brechas territoriales

A través de las iniciativas de vinculación con el medio es posible generar una identificación de las necesidades y desafíos territoriales que enfrentan las comunidades, tanto a partir de los procesos de co-construcción como de reflexión al finalizar la ejecución de las iniciativas. La identificación de estas brechas permite ampliar las posibilidades para el abordaje de la problemática, a través de la profundización de las causas o de la visibilización de las consecuencias.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Identificación de brechas territoriales.	<i>N° de brechas territoriales identificadas mediante iniciativas de VcM.</i>	Formulario de postulación de proyectos VcM.
		Acta de la sesión del Consejo Consultivo Territorial y/o Consejo Sectorial realizado.
	<i>N° Proyectos con Fondos Externos adjudicados que responden a nuevas brechas identificadas desde los Proyectos Colaborativos.</i>	Formulario de postulación de proyectos con fondos externos adjudicados .

Generación de alianzas estratégicas nacionales e internacionales

A partir del trabajo colaborativo desarrollado en los proyectos de VcM, se construyen vínculos profesionales de confianza y apoyo que propician la creación de alianzas institucionales enfocadas en la resolución de diferentes desafíos, que permiten ampliar la participación de actores, comunidades y organizaciones, las cuales pueden pertenecer a diferentes escalas territoriales (local, nacional, internacional).

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Creación de redes estratégicas de carácter nacional e internacional.	<i>Nº de organizaciones externas participantes de proyectos VcM que indican que a través del proyecto acceden a nuevas redes estratégicas.</i>	Encuesta de experiencia de organizaciones externas en Proyectos Colaborativos.



5.3. IMPACTO

5.3.1. Impacto Institución

“...con el fin de dar pertinencia al proyecto educativo y contribuir al desarrollo sostenible de las regiones y el país”

Reputación institucional

La USS busca contribuir a la consolidación de una sociedad más equitativa, enriqueciendo con ello su función educativa y participando de manera activa en el desarrollo del país, razón por la cual despliega de manera permanente diversas estrategias y mecanismos que materializan su compromiso público, en línea con lo que la sociedad demanda actualmente de las instituciones de educación superior.

La congruencia entre la visión de la institución y su despliegue estratégico a nivel territorial se materializa, por ejemplo, en el aporte concreto realizado por académicos participantes de iniciativas de VcM, dando lugar al reconocimiento de éstos como voces expertas, incorporándolos a instancias de trabajo formal tanto públicas como privadas. Al mismo tiempo, el aporte de los estudiantes en el desarrollo de iniciativas colaborativas, consolida el sello USS, reconocido y valorado por las organizaciones externas con las que se trabaja.

Estas relaciones de confianza con las comunidades, sobre la base de los principios de la co-construcción y bidireccionalidad, han ido asentando una reputación institucional que reconoce su aporte y compromiso con la sociedad.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Conexión de la USS con el entorno.	<i>N° de organizaciones externas que perciben que la USS logra vincularse adecuadamente con su entorno, conectando con las necesidades reales de las personas, comunidades u organizaciones.</i>	Encuesta de experiencia de organizaciones externas en Proyectos Colaborativos.
Confianza en la USS.	<i>N° de organizaciones externas que manifiestan que recomendarían a otra organización trabajar con la USS para el desarrollo de un Proyecto.</i>	Encuesta de experiencia de organizaciones externas en Proyectos Colaborativos.
	<i>N° de organizaciones externas que contratarían a egresados/profesionales de la USS.</i>	
Reconocimiento de actores institucionales en el territorio.	<i>N° de académicos que son invitados a participar en instancias oficiales del aparato estatal.</i>	Estudios de casos.



Fortalecimiento de alianzas

A través de la implementación de los principios de la bidireccionalidad y co-construcción, en el marco del desarrollo de la vinculación con el medio, la Universidad va estableciendo relaciones de confianza con actores del entorno, consolidando su apertura y responsabilidad ante la sociedad. Dicha relación se basa en el reconocimiento de que las comunidades externas poseen conocimientos y otros recursos de los que la Universidad puede aprender.

La construcción de relaciones de confianza redonda en que las alianzas permitan crecer y escalar las iniciativas, contando con las capacidades y recursos que aportan los socios estratégicos.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Vinculación sostenible.	<i>N° de organizaciones externas con dos o más años de participación en proyectos VcM.</i>	Informe de cierre de proyectos VcM.
	<i>N° de organizaciones externas que manifiestan estar interesadas en seguir desarrollando Proyectos Colaborativos con la USS.</i>	Encuesta de experiencia de organizaciones externas en Proyectos Colaborativos.

Retroalimentación al currículo

Uno de los impactos internos de mayor relevancia para la vinculación con el medio, es la posibilidad de mejorar la pertinencia de los planes formativos en relación con las demandas y necesidades del territorio, utilizando el conocimiento profundo de la realidad social que brinda la experiencia en iniciativas de VcM.

Esta retroalimentación se puede materializar en ajustes curriculares concretos aplicados en las distintas modalidades de estudio tanto a nivel micro como macro curricular. En el nivel micro se pueden identificar modificaciones al interior de una asignatura o creaciones de electivos, entre otros. Asimismo, en el nivel macro se pueden aplicar ajustes al perfil de egreso, creaciones de nuevas asignaturas o líneas curriculares, entre otros.

Estos procesos reflexivos en torno a la experiencia en iniciativas de VcM y la recepción de la retroalimentación de parte de los actores con los que se ha trabajado colaborativamente, refleja la cultura de apertura, conexión e integración con la sociedad que constituye un elemento fundamental del propósito de la vinculación con el medio.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Experiencias de retroalimentación curricular.	<i>N° de escuelas/ carreras que han generado ajustes curriculares a partir de iniciativas de VcM.</i>	Estudio de casos de retroalimentación curricular de escuelas/carreras.
	<i>N° de programa creados a partir de iniciativas de VcM.</i>	Estudio de casos de retroalimentación curricular de escuelas/carreras.



Cultura de innovación

Partiendo del hecho que la vinculación con el medio constituye en sí misma una innovación que impacta en los procesos formativos, posibilita además experiencias concretas en las que se implementan metodologías y aproximaciones novedosas desde una perspectiva multi e interdisciplinar, que van construyendo una cultura de innovación reconocida por los diversos actores que conforman la comunidad universitaria.

De esta manera, la implementación de estrategias innovadoras conduce progresivamente a la consolidación de ajustes organizacionales, generando nuevas prácticas e instancias formales de trabajo, desarrollando competencias institucionales que reflejan la cultura de la innovación.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Reconocimiento de una cultura de innovación.	<i>N° de directivos de carrera y escuela que reconocen la conformación progresiva de una cultura de innovación a través del desarrollo de VcM.</i>	Encuesta directivos USS.
	<i>N° de académicos participantes de iniciativas de VcM, que reconocen la conformación progresiva de una cultura de innovación a través del desarrollo de VcM.</i>	Encuesta académicos participantes en iniciativas VcM USS.

5.3.2. Impactos Académicos

Vinculación con realidades y conocimiento local

Las iniciativas VcM entregan la oportunidad a los académicos de interactuar, compartir y aprender de las comunidades externas y su realidad local. Existe un gran cuerpo de conocimiento en las comunidades y organizaciones externas a la Universidad, al cual los académicos pueden acceder por medio del contacto directo o interacción a través de iniciativas de VcM.

Esta aproximación a las realidades locales es relevante, ya que conduce a una comprensión más aterrizada de las problemáticas territoriales y las interrelaciones que se producen entre los distintos actores de una comunidad.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Relevancia de conocimientos adquiridos desde realidades locales.	<i>Nº de académicos que declaran que a través de su experiencia en proyectos VcM han adquirido conocimientos relevantes desde las realidades locales.</i>	Encuesta de académicos participantes en proyectos VcM.
Comprensión de problemáticas territoriales.	<i>Nº de académicos que señalan que a través de su experiencia en proyectos VcM han profundizado su comprensión de problemáticas sociales y territoriales.</i>	Encuesta de académicos participantes en proyectos VcM.



Aprendizaje en gestión y sustentabilidad de alianzas

El desarrollo de iniciativas de VcM requiere del despliegue de habilidades que aseguren la colaboración y gestión entre los diversos actores involucrados, así como de competencias para la planificación y ejecución de programas y proyectos. De esta manera, a medida que los académicos desarrollan iniciativas de VcM, este tipo de habilidades y competencias relacionadas a la gestión y el trabajo colaborativo se van fortaleciendo, lo que propicia la creación y mantención de alianzas sustentables.

El aprendizaje en gestión y sustentabilidad de alianzas se constituye, entonces, como un impacto relevante y estratégico de carácter progresivo, ya que a medida que se desarrolla el trabajo colaborativo con las organizaciones, se van fortaleciendo las habilidades de gestión de los académicos, incrementando las posibilidades de realizar nuevas iniciativas de VcM con las mismas organizaciones basadas en un compromiso renovado.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Percepción sobre aprendizajes en gestión y sustentabilidad de alianzas.	<i>N° de académicos líderes de proyectos VcM que señalan que han desarrollado aprendizajes en gestión y sustentabilidad de las alianzas.</i>	Encuesta de académicos participantes en proyectos VcM.
Sustentabilidad de las alianzas.	<i>N° de organizaciones externas que han trabajado de manera ininterrumpida en al menos un proyecto por año nivel sede.</i>	Informe de cierre de proyectos VcM.

Impacto en la práctica docente

La innovación en la docencia a través de iniciativas de VcM genera un fortalecimiento de la práctica docente, el que se observa principalmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde emergen factores que contribuyen a potenciar el proceso formativo, generando una experiencia significativa en la que el académico ha tenido un rol central. Entre estos factores se pueden mencionar: la promoción de la responsabilidad social en los estudiantes, que conlleva un mayor compromiso con el aprendizaje; la generación de relaciones de confianza entre académicos y estudiantes; y por último, un sentido de desafío colectivo que incrementa la pertenencia a la institución.

Estas instancias no tradicionales de la educación, que enriquecen la experiencia formativa de los estudiantes, conducen a un mayor reconocimiento respecto de la labor educativa realizada por los académicos, constituyendo un impacto notable para la docencia, que aumenta la motivación de los académicos para implementar este tipo de experiencias.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Impacto en la evaluación docente.	<i>Promedio de evaluación docente de académicos que participan en proyectos VcM versus evaluación docente de académicos que no participan en proyectos VcM.</i>	Evaluación docente.
Experiencia de innovación educativa.	<i>N° de presentaciones de experiencias de innovación educativa a través de VcM en seminarios y congresos.</i>	Estudio de casos.
	<i>N° de publicaciones indexadas asociadas a la experiencia de innovación educativa a través de VcM.</i>	Estudio de casos.



Investigaciones con impacto territorial

En el desarrollo de iniciativas colaborativas como los proyectos, se generan oportunidades en las que la vinculación con el medio se articula con la investigación, adquiriendo ésta un carácter aplicado, es decir, enfocado en la resolución de problemas y desafíos del presente o futuro, que afectan a las comunidades y territorios. De esta manera, se pueden observar investigaciones vinculadas a iniciativas de VcM que, en su conexión con las necesidades que le han dado lugar, logran transformaciones concretas a nivel territorial contribuyendo al desarrollo sostenible.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Desarrollo de investigaciones con impacto territorial.	<i>N° de investigaciones aplicadas con impacto territorial, derivadas de una iniciativa de VcM y desarrolladas por académicos USS.</i>	Estudio de casos de investigaciones con impacto territorial derivadas de iniciativas de VcM.

Impacto en la carrera académica

El involucramiento de académicos en el despliegue de la vinculación con el medio tiene como resultado la generación de diversas contribuciones y productos, que conducen por un lado a la innovación institucional y educativa en la USS, y por otro, al desarrollo sostenible de los territorios.

El logro de lo anterior, es una dimensión complementaria a su trayectoria como académicos que permite el fortalecimiento de su práctica docente e investigativa y la acumulación de prestigio profesional tanto a nivel interno como externo, lo que se traduce en un reconocimiento a nivel institucional, reflejado en los procesos de jerarquización académica.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Evolución y tránsito en la carrera académica.	<i>Porcentaje de académicos que manifiestan que las iniciativas de VcM les permiten avanzar en su carrera académica</i>	En proceso de construcción.



5.3.3. Impactos Estudiantes

Desarrollo de habilidades disciplinares, socioemocionales y de ciudadanía

En concordancia con el proyecto educativo de la Universidad San Sebastián, donde se concibe a la formación como una experiencia que va más allá de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, propiciando en el estudiante el desarrollo de sus potencialidades personales y un mayor nivel de madurez, las iniciativas de VcM brindan al estudiante la posibilidad de relacionarse profesionalmente con diversas comunidades y actores, impulsando el desarrollo de habilidades que en instancias de aprendizaje experiencial se potencian significativamente.

De esta manera se observa un impacto en los siguientes tipos de habilidades:

- Desarrollo de habilidades disciplinares: las competencias disciplinares consideran aquellos conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas a cada campo disciplinar, que permiten a los estudiantes desenvolverse de manera eficaz en diferentes contextos profesionales y académicos.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Competencia disciplinar.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto VcM fortalecieron su competencia disciplinar.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Manejo de información para la toma de decisiones relativas al campo disciplinar.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo fortalecieron sus habilidades en el manejo de información para la toma de decisiones relativas al campo disciplinar.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Prolijidad en el desarrollo de su disciplina.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo fortalecieron su prolijidad en el desarrollo de su disciplina.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.

- Desarrollo de habilidades socioemocionales: el aprendizaje socioemocional es relevante en entornos educativos porque contribuye al logro académico, la motivación, el desarrollo de habilidades ciudadanas y la preparación para la vida laboral. El desarrollo de habilidades socioemocionales permite, por ejemplo, comprender y manejar las propias emociones, pensamientos y comportamientos para lograr metas y aspiraciones; empatía para comprender y apreciar las perspectivas de los demás; establecer y mantener relaciones saludables y de apoyo; y manejar situaciones personales e interpersonales de forma constructiva (Osher et al., 2016). Asimismo, y en línea con los principios rectores del proyecto educativo USS, la experiencia en iniciativas de VcM permiten una mayor conciencia de las fortalezas y debilidades propias, desarrollo de la capacidad para interactuar con grupos diversos y trabajar en equipo.



FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Empatía.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo fortalecieron su empatía.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Colaboración.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo vieron fortalecidas sus habilidades de colaboración.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Comunicación.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo fortalecieron su comunicación.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Adaptación y flexibilidad.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo fortalecieron sus habilidades de adaptación y flexibilidad.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Resolución de problemas.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo fortalecieron sus habilidades de resolución de problemas.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.

- **Desarrollo de habilidades de ciudadanía:** uno de los propósitos del proyecto educativo USS es formar profesionales con conciencia ética sobre sus responsabilidades como ciudadanos, comprometidos con la realidad de su entorno y la necesidad de contribuir para mejorarlo. Entendiendo que las habilidades para la ciudadanía promueven en las personas un comportamiento constructivo en y para la sociedad, la experiencia en iniciativas de VcM puede contribuir a fortalecer el conocimiento y comprensión del entorno, fomentando una actitud proactiva frente a sus desafíos. Esto incluye la capacidad de evaluar los beneficios y consecuencias de las decisiones que se toman, considerando el bienestar personal, social y colectivo, bajo un marco ético.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Ser un ciudadano responsable.	<i>Porcentaje de estudiantes que señalan que en base a su experiencia en el Proyecto Colaborativo fortalecieron sus habilidades para Ser un ciudadano responsable.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.



Conocimiento de la realidad social

La experiencia en las iniciativas de VcM abre oportunidades a los estudiantes para conocer y comprender las distintas realidades sociales y locales, más allá de lo concerniente a su disciplina y a su realidad personal, a través del relacionamiento -directo o indirecto- con diversos actores del territorio, nutriendo tanto el proceso formativo como las experiencias de vida de los estudiantes.

Este impacto se relaciona estrechamente con la estrategia de forjar un sello USS en los profesionales que se forman bajo el alero de la Universidad, entendiendo que para tener un compromiso público se debe conocer y comprender la realidad social.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Conocimiento y comprensión de la realidad social.	<i>Porcentaje de estudiantes que indican que fue importante o muy importante su experiencia en el Proyecto Colaborativo para conocer la realidad conectando con problemáticas de personas, instituciones o comunidades.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Comprensión de su aporte a la sociedad desde su rol profesional/laboral.	<i>Porcentaje de estudiantes que están de acuerdo o muy de acuerdo con que el proyecto les permitió conocer más de su campo laboral, a través del entendimiento de cómo aportar a las personas, instituciones o comunidades desde su rol profesional/laboral.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.

DetECCIÓN TEMPRANA DE TALENTOS Y EXPECTATIVAS LABORALES FUTURAS

Las iniciativas de vinculación con el medio acercan a los estudiantes a las comunidades, permitiendo que conozcan y trabajen con potenciales empleadores y comprendan las demandas y desafíos de sus futuros lugares de trabajo. A partir de este acercamiento con su campo laboral, los estudiantes adquieren información clave que les permite evaluar posibles áreas de desarrollo profesional de su interés, que además amplían los enfoques disciplinarios tradicionales. Así también, posibilita una comprensión de su propio rol y el de otros profesionales al interior de equipos interdisciplinarios, que suelen trabajar de manera conjunta en diversos entornos laborales.

Las iniciativas de vinculación con el medio son un espacio en el cual los estudiantes tienen la oportunidad de desplegar sus talentos y capacidades en escenarios profesionales en los que se relacionan con diversas organizaciones, las que pueden valorar, potenciar e impulsar sus capacidades, invitándolos a participar en nuevos proyectos o instancias profesionales futuras.

Del mismo modo, la interacción que se produce entre los estudiantes y contrapartes de las organizaciones externas con las que se trabaja colaborativamente pueden generar un impacto en el desarrollo de redes laborales, lo que puede ser un catalizador de la empleabilidad de los estudiantes que formaron parte de las iniciativas de VcM.



FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Detección temprana de talentos.	<i>Nº de estudiantes que continúan trabajando con una organización externa participante de un Proyecto Colaborativo, a raíz del talento demostrado en su participación en el proyecto.</i>	Encuesta de experiencia de organizaciones externas en Proyectos Colaborativos.
Entendimiento de su aporte a la sociedad desde su rol profesional/laboral.	<i>Nº de estudiantes que están de acuerdo o muy de acuerdo con que el proyecto les permitió conocer más de su campo laboral, entendiendo cómo aportar a las personas, instituciones o comunidades desde mi rol profesional/laboral.</i>	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.
Incremento de redes de contacto profesional.	<i>Porcentaje de estudiantes que declaran que a través de su participación en el Proyecto incrementaron su red de contactos profesionales.</i>	Encuesta de experiencias de estudiantes en Proyectos Colaborativos VcM.
Empleabilidad de los estudiantes que participaron en las iniciativas VcM.	<i>Valoración de los empleadores respecto a egresados USS que durante su formación universitaria participaron en proyectos VcM.</i>	En proceso de construcción.

Consolidación de la vocación

Las experiencias laborales tempranas y situadas a las que acceden los estudiantes mediante su participación en Proyectos Colaborativos, profundizan su conocimiento sobre el quehacer profesional y las diversas formas en que pueden contribuir a la sociedad desde su disciplina. Esto permite que los estudiantes fortalezcan su vocación profesional, lo que repercute en su motivación hacia el aprendizaje, propiciando el desarrollo de habilidades disciplinares, socioemocionales y de ciudadanía.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Fortalecimiento de la vocación.	N° de estudiantes participantes de Proyectos Colaborativos que señalan que a través del proyecto fortalecieron su vocación profesional.	Encuesta de experiencia de estudiantes en Proyectos Colaborativos en VcM.



5.3.4. Impacto Comunidad y Territorio

Agregación de valor y capacidad de transformación

A través de la vinculación con el medio se genera un vínculo virtuoso y recíproco entre la USS, las organizaciones y comunidades del entorno que, a partir de un trabajo colaborativo, logran agregar valor al capital social, llevando a cabo transformaciones que conducen al desarrollo sostenible de los territorios.

Estas transformaciones se pueden evidenciar a partir de la evaluación de los impactos de las iniciativas específicas de vinculación con el medio. En este sentido, dada la complejidad de llevar a cabo procesos de evaluación de impacto para todas las iniciativas de VcM, se determina la medición de impacto de iniciativas destacadas, en base al análisis de indicadores de relevancia de la teoría de cambio del proyecto y programa.

Por otra parte, se destaca el aporte en amplificación de redes para las organizaciones que participan en iniciativas de VcM. Esto se refleja en la posibilidad de construir redes entre las diferentes organizaciones, generando vínculos que pueden reactivarse para colaborar de manera conjunta en la resolución de futuros desafíos o problemáticas, independientemente de la participación de la Universidad.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Aporte de la iniciativa según organizaciones.	<i>N° de organizaciones externas participantes de Proyectos Colaborativos que están de acuerdo o muy de acuerdo con que el proyecto realizado tuvo un impacto positivo en la comunidad u organización beneficiada.</i>	Encuesta de experiencia de organizaciones externas en Proyectos Colaborativos.
Experiencias de impacto en el medio de programas y proyectos.	<i>Estudio de casos seleccionados bajo criterios estratégicos y de relevancia de los resultados.</i>	Informes de avance de proyectos VcM.



Propuestas y mejoras de políticas públicas locales, regionales y nacionales

El abordaje de las políticas públicas desde la vinculación con el medio tiene como resultado la generación de información y conocimiento valioso, disponible para ser utilizado por los diversos actores, tanto a nivel público como privado. Dentro del espectro de estas contribuciones, existen tanto investigaciones, como aportes sustanciales a políticas públicas interescales que, por su relevancia y pertinencia, han generado impactos concretos a distintos niveles territoriales, enriqueciendo con datos empíricos la discusión pública sobre los desafíos actuales de la sociedad y, en consecuencia, aportando a la toma de decisiones por parte del Estado.

En el mismo sentido, la valoración territorial de los aportes de diversas iniciativas de VcM, en la implementación de políticas públicas y/o la amplificación de su alcance en los territorios, han dado lugar al reconocimiento de los académicos participantes como expertos, incorporándose a instancias de trabajo formal del aparato estatal sobre políticas públicas.

FACTOR	INDICADOR	INSTRUMENTO
Aporte a las políticas públicas.	<i>N° de proyectos VcM que han aportado de manera efectiva al desarrollo de políticas públicas interescales.</i>	Estudio de caso de proyectos VcM considerados por el aparato estatal como aporte para desarrollo de políticas públicas.
Involucramiento de académicos en instancias de trabajo formales del aparato estatal sobre políticas públicas.	<i>N° de académicos que participan en instancias de trabajo formal del aparato estatal sobre políticas públicas en su calidad de expertos en áreas asociadas a los proyectos VcM</i>	Estudio de caso de académicos que participan en instancias estatales sobre políticas públicas como expertos.

Equipo de trabajo

Antonio Pujol Martín,

Vicerrector de Vinculación con el Medio y Proyectos Institucionales USS

Master en Dirección Comercial y Marketing IEDE, Institute for Executive Development (España - Santiago de Chile); egresado de Magíster en Ciencias de la Comunicación, Universidad de la Frontera y Postítulo en Análisis de Mensajes, Universidad Diego Portales. Publicista DuocUC.

Marcela Quiroz Valenzuela,

Directora General de Vinculación con el Medio USS. Directora del Diplomado en VcM, Territorio e Innovación

Master of Business Administration e Ingeniera Comercial por la Pontificia Universidad Católica de Chile; Diplomada en Evaluación de Impactos de Programas y Políticas Públicas UC-JPAL.

Consuelo Palma González,

Responsable de objetivo número 3, Proyecto FDI "Impulsando la Vinculación con el Medio innovadora: función esencial universitaria para fortalecer la docencia y la investigación aplicada con impactos en el territorio".

Magister (c) en Comunicación, mención Comunicación Estratégica, Universidad Diego Portales. Diplomada en Desarrollo, Pobreza y Territorio, Universidad Alberto Hurtado. Diplomada en métodos cuantitativos para la Investigación Social, Universidad Diego Portales. Socióloga, Universidad de Concepción.

Gabriela Contreras Saavedra,

Profesional de apoyo de objetivo número 3, Proyecto FDI "Impulsando la Vinculación con el Medio innovadora: función esencial universitaria para fortalecer la docencia y la investigación aplicada con impactos en el territorio".

Magister (c) en Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomada en Análisis Estadístico de Datos Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile. Cientista Política, Universidad Academia Humanismo Cristiano.

Agradecimiento a Felipe Peña Quintanilla¹³, por su trabajo como consultor de la Dirección General de VcM, que generó como resultado el documento: "Reporte de impacto en la Vinculación con el Medio USS 2020", que sirvió como base del modelo.

¹³ Magister en Psicología Clínica, mención Psicoterapia Integrativa. Universidad Adolfo Ibáñez, Instituto de Psicoterapia Integrativa. Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile. Consultor en investigación aplicada a la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.



Anexo

Glosario

Bidireccionalidad: principio aplicado a las instancias de VcM mediante las cuales la Universidad se involucra de manera activa en los territorios donde se encuentra presente. Busca generar contribución e impacto tanto a nivel interno como externo; el primero, mediante la creación de espacios experienciales de formación para los estudiantes, aportes a la práctica docente y la retroalimentación del currículo de los programas de estudio, identificando oportunidades del entorno e impulsando un desarrollo institucional conectado con la realidad del país y la comunidad; y el segundo, a través del beneficio directo, la generación de capacidades en las comunidades, el aporte de nuevo conocimiento para el desarrollo local o a partir del diseño, implementación y evaluación de la política pública desde el territorio. En la práctica, es la respuesta desde la Universidad en colaboración con actores presentes en el territorio, a los desafíos y problemáticas que emanan de éste, recogiendo capacidades locales que aportan valor al diseño e implementación de dichas soluciones.

Co-construcción: el principio de co-construcción se encuentra en la base de las instancias de la Vinculación con el Medio y reconoce la significancia de que actores internos y externos compartan objetivos comunes más allá de un acoplamiento de necesidades o miradas, interrelacionándose y articulándose para buscar una solución conjunta e integradora. Su propósito es lograr un diseño participativo (USS, 2015) junto a actores del mundo público y privado, organizaciones de la sociedad civil u otras instituciones de educación superior mediante un trabajo colaborativo. Constituye, al mismo tiempo, un tipo de aprendizaje activo que se desarrolla en una colectividad no competitiva, ya que busca construir soluciones que impacten positivamente a su entorno.

Contribución: beneficio que se genera a partir de iniciativas de VcM tanto a nivel externo, en las comunidades y organizaciones con las que se trabaja colaborativamente, como a nivel interno en la USS. Estas contribuciones pueden evidenciarse, por ejemplo, recogiendo la percepción de los actores involucrados, respecto de si el aporte ha implicado un cambio positivo. En algunos casos, estos aportes pueden gatillar transformaciones o impactos de mayor alcance.

Impacto esperado de la VcM: cambio positivo como consecuencia de iniciativas desarrolladas por la Universidad junto a actores externos en un territorio determinado, en donde existe evidencia de que la intervención realizada es la razón del cambio producido. El impacto puede ser interno o externo, con efectos de largo plazo positivos, primarios, secundarios y producidos de manera directa por iniciativa de VcM.

Innovación: la innovación es el poder de creación y aplicación de una idea que posee un elemento diferenciador, y promueve un cambio social, cultural y económico. Está impulsada por la capacidad de identificar conexiones, detectar oportunidades y aprovecharlas. El verdadero reto de la innovación no es sólo producir buenas ideas, sino hacer que éstas funcionen técnicamente, sean sostenibles y generen impacto en la sociedad.

Territorio: es el espacio donde se relaciona el entorno natural con las interacciones culturales, sociales, políticas y/o económicas que establecen los diversos actores que coexisten en él. Además, es un concepto interdisciplinario que permite el estudio de las realidades sociales y que logra imprimir una relevancia central a los procesos que ocurren en éste, ya sea en lugares contiguos o conectados en red. Se debe considerar que en un territorio coexisten una diversidad de actores que, si bien pueden compartir la misma visión cultural, sus intereses pueden llevarlos por caminos diferentes en el proceso de su construcción.

Coherente con ello, el modelo de VcM considera el acercamiento al territorio como esencial para el levantamiento de problemáticas, necesidades y desafíos, propiciando la generación de relaciones de confianza con actores del mundo público, privado, sociedad civil e instituciones de educación superior, distinguiendo para ello tres niveles de alcance territorial: micro, meso y macro zonas.



Referencias bibliográficas

1. Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P. Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2016). Impact evaluation in practice. The World Bank
2. Gugerty Mary Kay & Karlan Dean, (2018). Ten Reasons Not to Measure Impact – and What to Do Instead. *Stanford Social Innovation Review*, 41-47.
3. Kitagawa, F., Sánchez Barrioluengo, M., & Uyarra, E. (2016). Third mission as institutional strategies: Between isomorphic forces and heterogeneous pathways. *Science and Public Policy*, 43(6)
4. Osher, D., Kidron, Y., Brackett, M., Dymnicki, A., Jones, S., & Weissberg, R. P. (2016). Advancing the Science and Practice of Social and Emotional Learning: Looking Back and Moving Forward. *Review of Research in Education*, 40(1), 644–681. <https://doi.org/10.3102/0091732X16673595>
5. Wanjiru, I. R., & Xiaoguang, L. (2021). Evaluating University–Community Engagement Through a Community-Based Lens: What Indicators Are Suitable? *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 25(4), 133–151.



uss.cl

5 ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
GESTIÓN INSTITUCIONAL
DOCENCIA DE PREGRADO
VINCULACIÓN CON EL MEDIO
**AÑOS ACREDITADA
NIVEL AVANZADO**
DESDE OCTUBRE 2021 HASTA OCTUBRE 2026

