

ARTÍCULO

Mesas colaborativas en los programas VcM de la Universidad Bernardo O'Higgins: impacto y retroalimentación académica

Collaborative Tables in the Community Engagement Programs of Universidad Bernardo O'Higgins: Impact and Academic Feedback

→ **Reinaldo Salazar-Martínez**
Universidad Bernardo O'Higgins, Chile
reinaldo.salazar@ubo.cl
<https://orcid.org/0000-0003-0996-5485>

→ **Alejandra Araya Valenzuela**
Universidad Bernardo O'Higgins
alejandra.araya@ubo.cl
<https://orcid.org/0009-0009-0612-6978>

→ **Blanca Luna Méndez Losi**
Universidad Bernardo O'Higgins
blanca.mendez@ubo.cl
<https://orcid.org/0009-0007-2606-3797>

RESUMEN

La Vinculación con el Medio busca conectar aprendizajes académicos con la realidad social, y permite el desarrollo de la docencia universitaria y la academia en los entornos. La Universidad Bernardo O'Higgins implementa programas de interacción sistemática en los territorios, que concluyen en un dispositivo denominado Mesas Colaborativas, el que reúne a estudiantes, docentes, socios/as comunitarios/as y funcionarios/as, y generan una retroalimentación entre la academia y la sociedad. El objetivo de este estudio cualitativo, de diseño fenomenológico, fue identificar las contribuciones bidireccionales de estos programas, con el fin de analizar la relación entre ambos sectores y la retroalimentación a la docencia. El análisis de los discursos de 228 participantes,

obtenidos a través de grupos focales, reveló que las metodologías de aprendizaje auténtico favorecen el empoderamiento estudiantil y desarrollan sus habilidades blandas y profesionales. También se destacó la construcción de confianza y el desarrollo sostenible de las acciones. Como resultado, se observa que estas experiencias mejoran la enseñanza universitaria, al incorporar nuevas estrategias pedagógicas y productos de asignaturas, y reforzar los resultados de aprendizaje. En conclusión, los espacios de diálogo social entre territorios y universidades enriquecen la Educación Superior, promoviendo el intercambio de saberes y fortaleciendo la enseñanza a través de la colaboración.

PALABRAS CLAVE: Vinculación con el medio, retroalimentación, entornos relevantes, diálogo participativo, programas colaborativos

ABSTRACT

Community Engagement aims to connect academic learning with social reality, enabling the development of university teaching and academia within local contexts. Universidad Bernardo O'Higgins implements systematic interaction programs in various territories, culminating in a device known as Collaborative Tables. These spaces bring together students, faculty, community partners, and staff, fostering mutual feedback between academia and society. The objective of this qualitative study, based on a phenomenological design, was to identify the bidirectional contributions of these programs in order to analyze the relationship between both sectors and the feedback to teaching. The

analysis of discourses from 228 participants, gathered through focus groups, revealed that authentic learning methodologies foster student empowerment and enhance their soft and professional skills. Trust-building and the sustainable development of actions also emerged as key outcomes. As a result, these experiences appear to improve university teaching by incorporating new pedagogical strategies, subject-based outputs, and reinforcing learning outcomes. In conclusion, social dialogue spaces between territories and universities enrich higher education by promoting the exchange of knowledge and strengthening teaching through ongoing collaboration.

KEYWORDS: Community Engagement, Feedback, Relevant Environment, Participatory Dialogue, Collaborative Programs

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas dos décadas, la función de Vinculación con el Medio (VcM) ha ganado importancia en las instituciones de Educación Superior a nivel global, siendo considerada como un quehacer central de las universidades, junto a la docencia y la investigación. Aunque inicialmente se consideraba como una actividad secundaria, que surgía desde la extensión académica, actualmente se reconoce su papel en la retroalimentación entre las instituciones y su entorno. Con el tiempo, se han desarrollado sistemas de rendición de cuentas y mecanismos de seguimiento a nivel mundial para formalizar y medir estas actividades (Fleet et al., 2017).

De esta forma, el modelo latinoamericano de extensión se enfoca en la transformación social y el diálogo de saberes, mientras que el anglosajón privilegia la colaboración aplicada y medible. En este sentido, la Vinculación con el Medio en Chile combina ambos enfoques, articulando bidireccionalidad con exigencias de calidad institucional (Dougnaç, 2016; Loustaunau y Rivero, 2016).

En el contexto chileno, se ha promulgado un conjunto de leyes para fortalecer la Educación Superior. Una de ellas es la Ley N°21 091, que incluye la Vinculación con el Medio, resaltando el rol social de la Educación Superior en la generación de conocimiento y la conexión con la comunidad para el desarrollo sostenible.

Desde la promulgación de la Ley General de Educación N°20 370 (2010), se ha fomentado la cooperación, la inclusión, la participación y el apoyo a los derechos humanos, y, posteriormente, la Ley N°20 129 (2018) estableció el aseguramiento de la calidad en educación, relevando las funciones de vinculación con el medio, investigación, creación e innovación de las instituciones de Educación Superior. Además, esta ley incluye la importancia de la relación bidireccional de las universidades con el entorno, que permite evaluar el impacto y los aportes al desarrollo sostenible por medio de actividades que generen conocimiento, creación artística, transferencia de tecnología e innovación. En este sentido, se destaca la importancia de la VcM para fortalecer la relación entre academia y sociedad en el desarrollo de la colaboración mutua. Así mismo, las universidades deben fomentar, mediante la docencia, la investigación, la creación artística y la innovación, un espacio donde graduados y profesionales desarrollen pensamiento autónomo y crítico basado en el conocimiento disciplinar y las necesidades reales de la sociedad.

Respecto a lo anterior, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo encargado de generar orientaciones y lineamientos para la calidad en el quehacer universitario del país, define a la VcM en el sentido del rol de las instituciones:

La vinculación con el medio se refiere al conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la Institución y su actualización o perfeccionamiento, o de cumplir con los objetivos institucionales. (CNA, 2016, pp. 18-19)

En el marco de los avances hacia la evaluación de las acciones de VcM, uno de los conceptos más relevantes es la bidireccionalidad. Según el informe del PNUD (2018), este implica una co-construcción de conocimiento y valorización de los saberes del medio social, productivo y medioambiental, que promueve el diálogo activo entre la universidad y sus entornos relevantes, e incentiva un enfoque colaborativo que busca impulsar el desarrollo territorial. Del mismo modo, Von Baer (2009) remarca que la bidireccionalidad debe enfocarse en la incorporación del entorno como referente central, consolidando mecanismos de observación permanente para la evaluación de resultados y contribuciones de las actividades para la creación del conocimiento. Sin embargo, para lograr una implementación efectiva de este enfoque, es crucial abordar el déficit de evaluación mediante la incorporación sistemática e institucionalizada de la perspectiva de los diferentes actores públicos, productivos y de la sociedad civil.

Es así como en el año 2014, desde su Plan Estratégico interno, la Universidad Bernardo O'Higgins (UBO) comenzó a implementar procesos de VcM siguiendo las directrices de la CNA. En este contexto, se establecen los Programas de Vinculación con el Medio, mecanismo y estrategia pedagógica que tiene como propósito el abordaje de problemáticas locales, incorporando estas acciones al plan de estudios de las carreras de pre y postgrado, y la promoción del desarrollo estudiantil y docente a través de estrategias sustentadas en aprendizajes activos.

El aprendizaje activo es la base para una variedad de metodologías centradas en el estudiante, como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), el Aprendizaje Servicio (A+S) y el aprendizaje basado en investigación-acción (i-a). Todas ellas comparten la idea de que se aprende haciendo, reflexionando y resolviendo situaciones reales o significativas. Reilly y Reeves (2022) señalan que estas experiencias deben ser diseñadas para fomentar la autonomía, la colaboración y el pensamiento crítico, destacando la importancia de conectar el aprendizaje con contextos auténticos y así permitir una comprensión más profunda y aplicable del conocimiento.

En referencia a lo anterior, se crea un modelo de evaluación de impacto de VcM en la Universidad, que incluye mediciones cuantitativas y cualitativas obtenidas durante los procesos de interacción sistemática entre la institución y sus entornos significativos. A partir de esto, los medios de evaluación para determinar las diversas contribuciones se establecieron a través de diferentes ámbitos:

- **Evaluación desde los niveles de satisfacción:** de carácter cuantitativo, mediante encuestas al estudiante, que consideran el aporte a su formación y vida, y a los socios comunitarios y estratégicos, que consultan sobre la pertinencia de las acciones y el aporte a su calidad de vida y bienestar subjetivo.
- **Evaluación del proceso de Gestión:** permite la evaluación del logro de los ámbitos de interacción de objetivos particulares desde el quehacer propio del trabajo en los territorios y de las responsabilidades de las Escuelas y Programas de postgrado (Music y Venegas, 2020).
- **Evaluación de las metodologías de aprendizaje activo:** desde los productos de las asignaturas articuladas a los programas, los resultados de aprendizaje y la relación actividad-cumplimiento de objetivos territoriales. Esto determina el aporte a la formación de habilidades del siglo XXI (Unesco, 1998). Estas habilidades consideran aspectos relacionados con el pensamiento crítico, el desarrollo de la ética, el aporte a la ciudadanía y el trabajo en equipo, entre otras, que favorecen las habilidades blandas. Así mismo, estas se fomentan por medio de las metodologías de aprendizaje activo, cruciales para la Educación Superior, desde los desafíos actuales que promuevan la investigación, igualdad y conexión con el mundo laboral. De esa forma, propone actualizar contenidos y métodos en el fomento de la iniciativa estudiantil y el ejercicio transdisciplinario para un aprendizaje significativo.

Desde el modelo de Vinculación con el Medio, UBO se propone que estos programas de VcM deban relacionarse estrechamente en su ejecución con las metodologías activas de aprendizaje, buscando la transformación en el proceso formativo de los estudiantes para abordar los desafíos contemporáneos. Entre las metodologías participativas utilizadas destacan el Aprendizaje Basado en Servicio (ABC), Investigación-Acción (i-a) y Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), entre otros, utilizados desde 2014 como metodología para abordar las acciones al interior de los programas.

Mooney y Edwards (2001) destacan la imprecisión conceptual en el término Community-based learning (CBL), o Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC), definiéndolo como cualquier herramienta pedagógica experiencial en la que la comunidad participa en el proceso de aprendizaje. Según Ibáñez y Vásquez (2022), el Aprendizaje y Servicio (A+S) fomenta la interacción estudiantil en diversos contextos y promueve habilidades prácticas, reflexivas e innovación, además de sensibilizar sobre problemáticas sociales y fortalecer la participación

ciudadana. Por su lado, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) otorga un rol activo al estudiante, resolviendo problemas reales y aplicando conocimientos teóricos bajo la guía del docente, a la vez que se adapta a las necesidades estudiantiles y promueve aprendizaje interdisciplinario y colaborativo. Además, metodologías activas como la investigación-acción permiten abordar problemáticas reales y potenciar las prácticas educativas por medio de la participación y la reflexión. Esto contribuye el asumir un rol activo por parte de los y las estudiantes como investigadores de su propia práctica (Federman et al., 2002). Respecto a esto, las etapas de la i-a (Pérez Serrano, 1998, como se cita en Suárez, 2002) se componen de diagnóstico, planificación, implementación, observación, reflexión y replanificación, con una investigación en una comprensión profunda de la práctica educativa.

- **Evaluación del desarrollo de programas de carácter cualitativo:** en relación con lo anterior, la Universidad ha desarrollado un modelo de evaluación de contribución de la VcM que complementa mediciones cuantitativas y cualitativas, recogidas a lo largo de procesos de ejecución de los programas realizados anualmente.

A partir de 2023, se incorpora un proceso de cierre denominado Mesa Colaborativa, que consiste en un espacio participativo tipo *focus group*, convocando a actores internos (centrada en estudiantes UBO) y externos (socios comunitarios, estratégicos y beneficiarios). Esta instancia dialógica y discursiva permite recabar información cualitativa sobre las experiencias vividas en los programas ejecutados durante el año, poniendo énfasis en su aporte a la calidad de vida.

Para su implementación se utiliza un protocolo definido por la Dirección de Programas, junto con un guion de preguntas semiestructuradas centradas en tres dimensiones clave: impacto interno, impacto externo y retroalimentación. Este instrumento busca aportar información bidireccional que sirva de insumo para la mejora continua de los programas académicos vinculados al medio.

TABLA 1. Propuesta de preguntas tipo, con foco en estudiantes

FOCO EN EL ESTUDIANTE	
CATEGORÍA	PREGUNTA TIPO
Experiencia general del programa de VcM	¿Consideran que las actividades que realizaron en el programa tenían relación con los contenidos vistos en las clases? ¿Se les evaluó?
Aportes del programa en la formación académica	¿Qué habilidades lograron aprender o reforzar (por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad) durante la ejecución del programa? ¿Qué aporte tiene para su formación vincularse con la comunidad?
Aportes del programa en la formación personal	¿Cuáles son los mayores aportes del programa en temas académicos o personales?
Fortalezas del Programa	¿Cuáles son los mayores aportes del programa para ustedes en temas académicos y personales?
Debilidades del Programa	Según su participación en los programas, ¿consideran que les faltó desarrollar conocimientos o habilidades académicas o de tipo social (habilidades blandas)?

Fuente: elaboración propia (2024).

TABLA 2. Propuesta de preguntas tipo, con foco en socios comunitarios o estratégicos

FOCO EN LOS SOCIOS COMUNITARIOS Y/O ESTRATÉGICOS	
CATEGORÍA	PREGUNTA TIPO
Experiencia general del programa de VcM	¿Cómo ha sido esta experiencia de trabajo con la UBO?
Contribución del programa a nivel del bienestar y de la calidad de vida	¿Consideran que la intervención realizada por la Universidad ha sido un aporte? ¿Por qué?
Fortalezas del Programa	¿Qué aspectos destacarían? (Aportes desde las actividades, relación humana con los encargados de la Universidad, estudiantes, profesores, nuevos conocimientos adquiridos, observaciones a través del diagnóstico de la problemática, etc.).
Debilidades del Programa	¿Qué temas no se abordaron? ¿Qué cambios creen que deberían hacerse?

Fuente. elaboración propia (2024).

Desde la perspectiva del proceso de contribución, impacto y retroalimentación de los programas de VcM, este dispositivo permite, además de un levantamiento de información discursiva experiencial, reflexionar sobre los niveles de empoderamiento académico de los y las estudiantes, y de emancipación de las comunidades participantes, entendida esta última como la capacidad colectiva de tomar decisiones, influir en procesos institucionales y generar conocimiento situado desde sus propios saberes. Esta concepción se alinea con lo planteado por Montero (2004), quien entiende la emancipación como un proceso de liberación social en el que los sujetos se reconocen como agentes de cambio. Así, las mesas colaborativas no solo aportan insumos para la academia, al fortalecer el aprendizaje de los y las estudiantes, sino que también contribuyen a generar espacios de agencia y transformación social desde una lógica dialógica y participativa.

METODOLOGÍA

El propósito de este estudio fue identificar las contribuciones bidireccionales de estos programas mediante el dispositivo cualitativo de Mesas Colaborativas, analizando la relación entre academia y sociedad y la retroalimentación a la docencia, pudiendo con ello profundizar en los significados que los programas de Vinculación con el Medio de la Universidad Bernardo O'Higgins provocan en los diversos participantes.

Se estableció el dispositivo cualitativo denominado Mesas Colaborativas, que se configura como grupos de conversación ejecutados entre la Dirección de Programas de VcM y las Unidades Académicas (UA) para recabar datos sobre las experiencias de los y las estudiantes y socios/as comunitarios/as que participaron en los programas del año 2023, con el fin de evaluar el impacto de las acciones y el aporte al proceso de retroalimentación a la academia. Se optó por un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, ya que permite explorar las percepciones y experiencias de los participantes respecto a los programas de VcM, atendiendo a los significados que construyen en torno a su participación (Creswell, 2014; Sampieri et al., 2014).

La técnica de grupo focal semiestructurado, implementada como Mesas Colaborativas, fue seleccionada por su capacidad para generar diálogo entre actores internos y externos a la Universidad, proceso que facilita la co-construcción de conocimiento y la retroalimentación a la academia.

Para el análisis de los datos se empleó el análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), debido a su flexibilidad y potencial para identificar patrones significativos dentro de las narrativas de los participantes. Este enfoque permite una comprensión profunda de los aportes, tensiones y aprendizajes derivados de la experiencia VcM.

Además, se utilizó la técnica de grupo focal semiestructurado, enfocado, intencionado, como principal instrumento de levantamiento de información, el cual forma parte del proceso de cierre de los programas anuales de Vinculación con el Medio UBO.

Se contactó a estudiantes y socios/as comunitarios/as y estratégicos/as participantes de los programas, para conformar un muestreo no probabilístico mixto por casos voluntarios y casos intencionados, teniendo en cuenta la invitación abierta que realizaba cada carrera, donde se generaron sujetos autoconvocados (estudiantes) y sujetos reclutados en forma intencional, que fueron los y las socias comunitarias y estratégicas, docentes y administrativos/as de la Universidad (Sampieri et al., 2014). El criterio de inclusión principal fue haber participado activamente en los programas de Vinculación con el Medio UBO durante el año 2023.

Se realizaron 26 mesas colaborativas, donde participaron 100 estudiantes pertenecientes a 26 Unidades Académicas y 56 socios/as comunitarios/as relacionados/as con la Universidad. Una vez confirmada su asistencia, se citó a las personas entre diciembre de 2023 y abril de 2024. Durante el encuentro se les explicó verbalmente el propósito del estudio —orientado a retroalimentar la evaluación de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje—, asegurándose de que comprendieran el enfoque del proceso. Luego, se les solicitó el consentimiento informado por habla, señalando que los resultados de la investigación serían utilizados únicamente con fines académicos y de divulgación científica. Tanto este proceso como el análisis de datos se basó en los lineamientos éticos de investigaciones con participantes humanos basados en la Declaración de Helsinki (actualizada el año 2024).

El procedimiento para la recopilación de datos se sustentó en grupos focales semiestructurados en el contexto de las Mesas Colaborativas, usando como referencias las preguntas tipo (tabla 1 y tabla 2), las cuales se llevaron a cabo bajo modalidad presencial y virtual (en la plataforma de video Zoom®). En estas instancias se invitó a las y los estudiantes y las y los socios comunitarios o estratégicos a dialogar acerca de las experiencias en las diferentes intervenciones, además de indagar en los beneficios y desafíos de cada instancia. Además, se conversó sobre las debilidades y fortalezas de las acciones, para tomar decisiones que permitan comprender el escenario actual de los programas y para establecer un plan de mejoras para el siguiente periodo.

Los discursos obtenidos fueron transcritos conforme a las pautas de preguntas establecidas. Posteriormente, se aplicó un análisis temático bajo la propuesta metodológica de Braun y Clarke (2006), con el fin de organizar las experiencias de los participantes en torno a patrones significativos que permitieran interpretar aspectos clave de la investigación.

Este enfoque resulta pertinente para identificar significados sistemáticos dentro de conjuntos de datos cualitativos. Su carácter inductivo y flexible, sin adscripción a un marco teórico cerrado, permite explorar la construcción subjetiva de sentido por parte de los actores involucrados. Según las autoras, el análisis temático no solo posibilita una organización rigurosa de los datos, sino también la interpretación de elementos latentes vinculados a marcos culturales más amplios, lo cual es relevante para comprender tanto el impacto social como los aprendizajes formativos que se generan en estos espacios.

En esta línea, se desarrolló un análisis temático de tipo latente, que permitió examinar cómo se configuran los significados sociales a partir del lenguaje y las interacciones de las y los estudiantes y socios estratégicos participantes. La estrategia metodológica facilitó el análisis de los discursos, la codificación de unidades de sentido y la construcción de categorías analíticas, lo que garantiza coherencia interna en todo el proceso.

El análisis se llevó a cabo siguiendo las seis fases propuestas por Braun y Clarke: familiarización con los datos, diferenciando por tipo de participante; codificación inicial sistemática, guiada por las dimensiones abordadas desde la pauta de las entrevistas; agrupación de códigos en subtemas o categorías preliminares; revisión crítica de estas agrupaciones; definición y denominación de los temas finales a partir de patrones comunes; y redacción del informe analítico.

Para apoyar este proceso se empleó el software Atlas.ti® v.24, que facilitó la codificación, el agrupamiento en subtemas y la identificación de temáticas emergentes desde las respuestas de los participantes.

RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en relación a las y los estudiantes y socios comunitarios y estratégicos, donde se contemplan los diferentes ejes temáticos entorno a los cuales las y los estudiantes relevaron la experiencia de participación dentro de los programas de VcM en la Universidad Bernardo O'Higgins.

Resultados estudiantiles

Programas de VcM como contribución y desafío para la formación profesional de los estudiantes

En estos espacios, las y los estudiantes aportaron desde su participación académica diversos servicios e insumos para satisfacer las necesidades de una variedad de entidades públicas y privadas. Así mismo, sus acciones fueron evaluadas como parte de asignaturas del plan de estudio.

Tuvimos que hacer varios materiales para la educación. Yo por ejemplo hice material didáctico para niños de un colegio, para mejorar su lenguaje y fue muy gratificante porque nunca había estado haciendo algo como estudiante con personas. (Estudiante 20)

Los estudiantes lograron participar en una diversidad de intervenciones, abordando múltiples contextos y problemáticas sociales con sus conocimientos en entornos reales, pero siempre enfocados en el quehacer de su formación como futuros profesionales. Además, reconocieron que aprendieron y aplicaron metodologías de aprendizaje activo (Mooney y Edwards, 2001; Federman et al., 2002; Suárez, 2002; Colmenares, 2012; Ibáñez y Vásquez, 2022). Todo ello les permitió, de acuerdo con sus palabras, el desarrollo de destrezas personales y profesionales en el marco de las habilidades para el siglo XXI (Unesco, 1998), que les permiten empoderarse tempranamente en su rol como futuros profesionales. Estas habilidades trascienden el conocimiento técnico, abarcando competencias esenciales para la vida en sociedad agrupadas en tres dimensiones clave: cognitivas, como el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas; interpersonales, que incluyen la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía; y de autogestión, como la autonomía y el liderazgo. Estas se desarrollan y fortalecen cuando los estudiantes enfrentan aprendizajes en contextos reales y en los mismos trabajan en conjunto con actores comunitarios, proceso que implica asumir un rol activo en la planificación y ejecución de acciones, a la vez que integra teoría y práctica.

Importancia del compromiso con el entorno para un aprendizaje sostenible

La participación en estos programas generó en los estudiantes un sentido de responsabilidad hacia las personas con las que interactuaron, incentivándolos a mejorar su aprendizaje y a dar un sentido más profundo a sus acciones desde su rol ciudadano (Batlle, 2011); así, aprecian el vínculo creado con las y los socios comunitarios o estratégicos y con sus docentes, que les acompañan en terreno, donde se trasciende lo meramente académico, lo cual les ayuda a enfrentarse a diversas realidades y a comprender críticamente sus contextos, donde se sitúa su aprendizaje de la realidad. Este vínculo genera conocimientos valiosos basados en la experiencia común (Hirmas y Cortés, 2015).

Un aporte que considero es darse cuenta de diferentes realidades que se viven con usuarios y entender que para uno el mayor riesgo es jugarse una nota, pero para ellos es el esfuerzo de sus vidas. (Estudiante 10)

Visitar a las ollas comunes, colegios, organizaciones es enriquecedor para ver las realidades de hoy en día y dar recursos para educar sobre manipulación de los alimentos. (Estudiante 6)

Dada la importancia de estos procesos para las y los estudiantes, es fundamental valorar su retroalimentación y fomentar la reflexión de estos sobre los impactos generados por sus acciones, tales como servicios, talleres, asesorías, atenciones en salud, clases, informes, material de difusión educativo y prototipos, etc., todas instancias creadas para el bienestar de los participantes.

Damos propuestas de cambio también como estudiantes a estos servicios, pero igual no sabemos después si es que se incorpora, si es que se les informan las cosas que nosotros hemos hecho. (Estudiante 11)

Una debilidad señalada por las y los estudiantes es la limitada cantidad de tiempo y frecuencia de las intervenciones, debido a las estructuras propias de su malla curricular y de su trayecto académico semestral. De este modo, las y los alumnos desean más oportunidades para intervenir y realizar un seguimiento a largo plazo junto a las y los socios comunitarios.

La debilidad que más destaco sin duda es el tiempo y cantidad de días, creo que una de las maneras más eficaces para que se puedan generar cambios en la población es el número de intervenciones que se les puedan hacer a los jóvenes... (Estudiante 12)

Sí, nos gustaría poder ir a más programas como este, tener la posibilidad de ir más de una vez, por ejemplo dos veces al año, así podemos hacer seguimiento a los pacientes que vimos y tener un mejor manejo con ellos. (Estudiante 1)

Aporte significativo al desarrollo de sus aprendizajes, con un foco en el empoderamiento vocacional

Un ámbito que favorece la autoconfianza de los alumnos es la sistematicidad de las acciones, lo cual aporta al desarrollo de habilidades profesionales. Este empoderamiento, como señalan Rynänen y Nivala (2017), se da cuando las y los estudiantes se observan a sí mismos ejerciendo habilidades profesionales en un ambiente real, transitando de su rol de estudiantes al de profesionales.

En temas académicos, fue el poner en práctica todos los conocimientos entregados por el profesor y así aprender de mejor manera, ya que pienso que para poder aprender mejor hay que ponernos en situaciones reales. (Estudiante 8)

Sí, se realizan actividades periódicamente para preparar el material para las charlas educativas... Creemos que tuvo relación incluso con los tres años de materia formativa; pudimos entender que no todo es descrito como en los libros. (Estudiante 1)

...la Clínica Jurídica es espectacular, en todos los ámbitos, y es algo que me gustaría conservar a lo largo de mi vida profesional... (Estudiante 10)

De esta forma, la aplicación en el terreno de los conocimientos teóricos y prácticos aprendidos en el aula les aporta al ámbito vocacional, dado que permite un primer acercamiento al mundo laboral que promueve una autoexploración respecto a sus aptitudes y habilidades (Ibáñez y Vásquez 2022; Unesco, 1998). Así mismo, logran desarrollar conocimientos en las áreas de preferencia donde proyectar su carrera profesional.

...encuentro que nos tiran a los leones, pero muy apoyados, y gracias a este programa me encanta el área infantil ahora. Dan ganas de ir no solo por la nota, porque las semanas que una va, estás siempre pensando cómo mejorar. (Estudiante 13)

Que nos ayuda a desempeñarnos en un área que, quizás, hasta antes de ir no me gustaba y ahora me encanta. (Estudiante 13)

...conocer cómo funciona el mundo laboral en el área de eficiencia energética. Esto ayuda para que nos demos cuenta de la realidad del mundo laboral y así poder elegir si queremos trabajar en esta área. (Estudiante 8)

Enfrentando los miedos: incrementado las habilidades de autoconfianza

Otra de las contribuciones importantes de la participación de las y los estudiantes en estos programas es la oportunidad de poner en práctica competencias transversales. Así, se desarrollan diversas habilidades en diferentes contextos, especialmente aquellas relacionadas con afrontar nuevas tareas que desafían su capacidad de adaptación al entorno. Una de estas habilidades es la capacidad de enfrentar los miedos al establecer contacto con los socios comunitarios.

...liderazgo en el sentido de guiar a los pacientes, refiriéndose a poner límites y adquirir una actitud profesional, asertividad, y sacar la voz con seguridad cuando es necesario. (Estudiante 14)

A medida que las actividades avanzan, las y los estudiantes reportan un aumento en su confianza, logrando empoderarse a través de la práctica (Ryynänen y Nivala, 2017). Esta experiencia de interrelación con las personas en el terreno les permite asumir roles de liderazgo como profesionales.

Otra habilidad que pude ver en mi práctica fue la de poder desarrollarme con usuarios, a perder el miedo a la vergüenza y poder hablar normal y tranquilo con la finalidad de ayudarlos a ellos con nuestra labor. (Estudiante 10)

Han ayudado mucho con estas experiencias a acercarse al paciente e ir soltando los nervios y aprender el trato al paciente, ya te ven como "kine" y te dan su confianza. (Estudiante 3)

De esta forma, las y los estudiantes desarrollan una mayor autoconfianza, la cual se sitúa entre la autonomía que implica aplicar sus conocimientos y el apoyo que proporciona la presencia de las y los docentes en el trabajo de campo. El acompañamiento de las y los profesores busca equilibrar la necesidad de apoyo y la promoción de la proactividad, asegurándose de que las acciones propuestas se desarrollen según lo establecido. Esto permite identificar

habilidades que requieren ser potenciadas y determinar las acciones necesarias para mejorar las actividades en el aula o los programas académicos.

La habilidad que me entregó la práctica fue la proactividad, ya que antes de llegar donde el profesor guía buscábamos soluciones al problema y se lo decíamos al profesor, donde si estábamos bien nos los señalan o si no, nos ayudaban a darnos cuenta de una mejor solución. (Estudiante 10)

Desafíos y problemas como fuente de aprendizaje

Otro aspecto importante detectado en la investigación fue el aprendizaje derivado de las experiencias, que se refleja en la capacidad de los estudiantes para adaptarse a diferentes situaciones y aportar soluciones creativas e innovadoras frente a los problemas que puedan surgir en el contexto de las actividades de los programas (Ibáñez y Vásquez, 2022), de esta forma las dificultades se consideran oportunidades de aprendizaje.

Una persona mayor que opuso cierta resistencia, por lo que agradezco que haya sido en esta oportunidad y no cuando sea profesional. Aprendí a entrevistar a una persona mayor. Identifiqué sus necesidades, observé como tenía su hogar y conocí un poco más de ella. (Estudiante 2)

Así mismo, un aspecto crucial a enfrentar es el manejo adecuado de la comunicación para relacionarse con la comunidad. Desde el punto de vista de las y los estudiantes, es necesario adaptar el lenguaje técnico a uno más cercano y comprensible, llevando los conocimientos teóricos a términos que puedan ser mejor entendidos por las y los socios comunitarios. Para lograrlo, emplean diferentes estrategias que facilitan la interacción con la comunidad.

Debíamos superar la dificultad de cómo crear acciones, aumentar su motivación al ir progresando en las clases, mejoramos en nuestra forma de crear material y en el diseño de actividades, de cómo motivar a los estudiantes utilizando la información que recopilamos de ellos... (Estudiante 15)

Aplicar técnicas que durante nuestra formación no se dan [en] los espacios, como mejorar y aplicar habilidades blandas tales como comunicación y aprender a enseñar y a su vez aprender a interactuar. (Estudiante 5)

Además, el desafío de realizar actividades en conjunto con sus compañeros destaca la importancia del trabajo colaborativo, para el cual llegar a acuerdos no siempre es sencillo. Pero este proceso es valioso para promover un aprendizaje horizontal y el trabajo en equipo, habilidades fundamentales para el siglo XXI (Unesco, 1998).

Fue un aporte la interacción con pacientes, liderazgo, trabajo en equipo, innovación y trabajar con alumnos de otras disciplinas. (Estudiante 16)

Surge así la idea de delegar acciones para fomentar un liderazgo democrático, buscando alcanzar acuerdos, respetar las diferencias y complementar visiones en el desarrollo de colaboraciones interdisciplinarias. Las y los estudiantes valoran estos aspectos del programa y expresan la necesidad de trabajar con el apoyo de diferentes disciplinas para potenciar las intervenciones.

Reforzamos lo que aprendimos en liderazgo y trabajo en equipo, la profe nos puso en parejas para realizar las actividades, entonces intercambiamos grupos coincidiendo no siempre con nuestros amigos... se trabajó el liderazgo y el trabajo en equipo. (Estudiante 5)

CONTRIBUCIONES Y DESAFÍOS RESPECTO A SOCIOS/AS COMUNITARIOS/AS, ESTRATÉGICOS/AS Y LA ACADEMIA

En este apartado se exponen los diversos aspectos que las y los socios comunitarios destacan en relación con su participación en los programas VcM. Las acciones realizadas se evaluaron considerando su impacto en el bienestar de los participantes y los desafíos existentes para su continuidad.

Fidelización y vínculos con trazabilidad en el tiempo

Un aspecto fundamental para las y los socios comunitarios es la confianza que se establece y fortalece a lo largo del tiempo en el marco de estos programas. Se destaca la importancia de los vínculos construidos, que se nutren del compromiso y el cumplimiento de acuerdos. Más allá de la resolución de problemas o la entrega de beneficios transaccionales, se valora la disposición a trabajar en conjunto para lograr avances progresivos que beneficien tanto el desarrollo educativo de las y los estudiantes como el bienestar de las comunidades involucradas (PNUD, 2018).

La responsabilidad es de toda la comunidad educativa, ya que siempre se han cumplido los tiempos estimados, y nunca han dejado a una Organización sin ser capacitada... (Socio comunitario 6)

Así, la centralidad de los vínculos y la posibilidad de formar parte de una alianza que genere sinergias añaden valor a las acciones realizadas en conjunto. La responsabilidad de mantener esta sinergia es compartida por todos los involucrados, y es fundamental para el éxito continuo de estos programas.

Al ser segundo año, la comunidad espera la presencia de las matronas, se encuentran legitimadas por la comunidad. Las estudiantes además de abordar temas biológicos aportan con manejo de contenidos psicosociales, que le dan una mayor pertinencia (Socio Comunitario 7)

Como socios comunitarios llevamos ya varios años trabajando junto a la Escuela de Kinesiología, ha sido un trabajo muy satisfactorio en los dos programas que tenemos dentro del Gimnasio Olímpico Municipal... (Socio Comunitario 3)

Otro aspecto relevante, clave con respecto a la noción de confianza como uno de los ejes principales que sustenta las acciones de VcM, es que los servicios que se realizan de manera permanente en conjunto con una comunidad particular adquieren mayor relevancia en cuanto a la valoración de su contribución. Esto se debe, principalmente, a que las y los socios comunitarios ya no perciben a la Universidad como una entidad externa, sino como parte activa del funcionamiento de sus propias organizaciones, con las que se desarrollan las acciones. Gracias a esto, se difumina la barrera entre ambas partes y se genera una relación colaborativa entre las mismas, lo que facilita establecer metas en conjunto y fortalecer el trabajo en equipo, pues se reconocen como un mismo grupo humano, trabajan con objetivos comunes y construyen juntos procesos sostenibles en el tiempo (Fleet et al., 2017).

Hemos sentido que somos parte de la Universidad, hemos recibido apoyo en la formación profesional docente, los estudiantes son respetuosos, marcan la diferencias con otras universidades... (Socio comunitario 4)

De esta manera, la bidireccionalidad de las acciones se transforma en un espacio multidimensional, donde cada participante se compone en un solo conjunto de personas que busca una transformación social compartida (PNUD, 2018).

Valores que fortalecen y aportan a la sostenibilidad: compromiso y comunicación

Del mismo modo, el cumplimiento de los acuerdos refuerza un ciclo positivo de confianza en el vínculo mutuo, lo que resulta en una colaboración fructífera, donde ambas partes mejoran su bienestar.

Para nosotros ha sido un gran aporte, muchos de los estudiantes del liceo tienen problemas económicos o vienen de familias vulnerables, la posibilidad que tienen nuestros alumnos de asistir al doctor o de ver alguna patología que les esté afectando a su desempeño es muy baja, por eso, para nosotros son importantes las intervenciones... (Socio comunitario 1)

En este sentido, se valora positivamente el compromiso manifestado a través de contribuciones, servicios e insumos generados en conjunto, con la colaboración de estudiantes y del equipo docente. Estas acciones contribuyen significativamente a fortalecer la calidad de vida de la población beneficiada, acercando oportunidades a sectores de mayor vulnerabilidad social.

Sí, ha sido un aporte para aquellas organizaciones que reciben las capacitaciones por primera vez. Muchas organizaciones destacan que, gracias a estas intervenciones, han mejorado la alimentación de los beneficiarios, debido a que ya saben cómo refrigerar y mantener mucho más tiempo sus productos. (Socio comunitario 6)

Otro aspecto que se considera relevante de los programas de VcM por parte de las y los socios comunitarios, es la comunicación y el vínculo junto a las contrapartes y los facilitadores de la Universidad. En ese sentido, se señala que el contacto regular facilita una relación fluida, donde las partes llegan a un mutuo entendimiento a través del diálogo. Esto es uno de los ámbitos más valorados en cuanto a los programas. Además se aprecia, con respecto a las y los estudiantes, la manera cercana de transmitir los conocimientos a las y los beneficiarios directos de las actividades.

Hemos tenido una muy buena comunicación con los docentes a cargo y eso hace el trabajo más llevadero y expedito. Sentimos como escuela que hacemos buen equipo en cuanto a la retribución para ambos. (Socio comunitario 1)

Flexibilidad en la propuesta general, diálogo fecundo entre la coordinación y la Escuela... (Socio comunitario 4)

También se resalta la calidad de profesionales que se están formando ... la cercanía con los beneficiarios. Y un punto muy fuerte fue la capacidad y habilidad comunicacional por parte del equipo de la UBO, que permitió entregar de manera efectiva la información a los beneficiarios. (Socio comunitario 5)

Desafío pendiente: profundizar la cobertura de los programas

En cuanto a los desafíos, el factor tiempo para la implementación de las acciones sigue siendo crucial. Las y los socios comunitarios, al igual que las y los estudiantes, señalan la necesidad de una mayor permanencia de la Universidad en las intervenciones, para poder ampliar tanto la cantidad como la calidad de las actividades.

Creo que instancias de formación con las familias. En nuestro caso hay apoderados interesados, pero esos talleres deben ser más profundos que los de los estudiantes, pues los padres y madres de nuestro colegio tienen buena formación profesional. (Socio comunitario 12)

Además, se sugiere la posibilidad de complementar las iniciativas desde una perspectiva transdisciplinaria (Unesco, 1998), lo que permitiría abordar un espectro más amplio de necesidades. Este enfoque es alentador, ya que indica que las contrapartes están satisfechas con el trabajo realizado junto a la Universidad, lo que a su vez amplía las oportunidades para generar acciones emergentes y fortalecer el vínculo entre los actores involucrados.

Además, nos gustaría que se pudiese hacer a más cursos, a estudiantes de séptimo y poder hacer mejor el seguimiento. Nosotros tenemos otra necesidad con el programa PIE, nos gustaría poder ver la posibilidad de evaluar a más estudiantes con fonología. (Socio comunitario 1)

CONCLUSIÓN

Los programas de VcM tienen un impacto significativo en el aprendizaje de las y los estudiantes, enriqueciendo su experiencia educativa y fortaleciendo sus habilidades del siglo XXI (Unesco, 1998), de las cuales se destaca el trabajo en equipo y la innovación para la resolución de problemas. Esto se logra mediante un compromiso claro, con la aplicación práctica del aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades, lo que motiva a las y los estudiantes y refuerza su sentido de responsabilidad social y ciudadana (Mooney y Edwards 2001; Federman et al., 2002; Suárez 2002; Colmenares 2012; Ibáñez y Vásquez 2022).

Además, estos programas dirigen los resultados de aprendizaje hacia el desarrollo de habilidades profesionales prácticas, lo que fortalece la autoconfianza y el perfil de egreso de las y los estudiantes. Asimismo, las y los docentes juegan un papel crucial, al capacitar al estudiantado y promover su autonomía, mientras que la relación con las contrapartes socio-comunitarias se fundamenta en la construcción de confianza y vínculos duraderos. Se puede afirmar que estos programas no solo benefician a las y los estudiantes, sino que también tienen un impacto positivo en las comunidades y en la sociedad en general, fomentando un enfoque de impacto sostenible e innovación social.

Para continuar enriqueciendo estos aportes, es fundamental establecer espacios de encuentro y diálogo. En este contexto, se destaca la utilidad de implementar la técnica de estudio Mesas Colaborativas, la cual se lleva a cabo de manera horizontal, permitiendo empoderar y fomentar la reflexión crítica entre los diferentes actores involucrados, tal como propone Freire (1992). Estas mesas no solo facilitan la evaluación del impacto de las intervenciones, sino que también brindan la oportunidad de que estudiantes, socios comunitarios y docentes dialoguen en igualdad de condiciones acerca de sus contribuciones a la formación y los desafíos por enfrentar.

Sin embargo, una de las limitaciones del estudio es que no se incorporó de forma sistemática la percepción de los docentes, pese a su rol clave en la implementación de los programas de VcM. Si bien participan activamente en la organización y conducción de las Mesas Colaborativas, no fueron considerados como el foco del análisis. Esta omisión limita una visión más completa del proceso formativo. Se propone, por tanto, que futuros estudios incluyan dispositivos específicos para recoger sus experiencias y reflexiones, reconociendo su papel como actores pedagógicos y articuladores fundamentales entre la Universidad y el entorno.

Otro de los desafíos pendientes respecto a este estudio es avanzar a una perspectiva longitudinal sobre la experiencia de los actores implicados, para observar de forma más detallada los impactos a lo largo del tiempo; y también aportar al proceso de retroalimentación a la docencia, considerando la triangulación de la información cualitativa y cuantitativa de las encuestas de satisfacción, junto a los datos de las Mesas Colaborativas. Esto ayudará a profundizar la evaluación de las contribuciones de los programas en el aprendizaje de las y los estudiantes, así como en la calidad de vida de las y los socios comunitarios.

Además, resulta necesario avanzar en nuevas estrategias que fortalezcan el desarrollo de los programas desde un enfoque más participativo y co-construido, con el propósito de retroalimentar tanto los planes de estudio como el ejercicio docente.

En este contexto, no solo es necesario mejorar, sino también potenciar las acciones mediante estrategias que permitan proyectar los aprendizajes más allá del aula. Esto incluye levantar productos de asignatura aplicables en los territorios, promover indagaciones investigativas orientadas a la gestión del cambio y la participación comunitaria, así como fortalecer alianzas estratégicas que movilicen recursos humanos y económicos para enriquecer la relación entre academia y sociedad.

Finalmente, la propuesta es que toda esta información obtenida a partir de los estudios realizados sea relevada como un insumo valioso para la reflexión y la toma de decisiones en instancias de la Universidad, como los Consejos de Escuela, los Claustros Académicos y la Dirección de Programas de VcM. Su análisis permitirá promover procesos de mejora continua, con trazabilidad en el tiempo, aportando no solo al perfeccionamiento institucional, sino también al desarrollo integral de las y los estudiantes y a la transformación social de los territorios vinculados.

REFERENCIAS

- Batlle, R. (2011). ¿De qué hablamos cuando hablamos de aprendizaje-servicio? *Revista Crítica*, 972, 49-56. <https://roserbatlle.net/wp-content/uploads/2011/04/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-aps.pdf>
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Utilizando análisis temático en psicología. *Investigación Cualitativa en Psicología*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- CNA-Chile (2016). *Guía para la Autoevaluación Interna Acreditación Institucional Universidades*. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%CC%81a%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Universidades.pdf>
- Colmenares, A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. ISSN: 2215-8421. <https://doi.org/10.18175/vys3.1.2012.07>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dougnac, P. (2016). Una revisión del concepto anglosajón *public engagement* y su equivalencia funcional a los de extensión y vinculación con el medio. *Pensamiento Educativo*, 53(2), 1-19. <https://doi.org/10.7764/PEL.53.1.2016.11>
- Federman, J. F. M., Quintero, J. y Munévar, R. A. (2002). Experiencias en investigación-acción-reflexión con educadores en proceso de formación en Colombia. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(1), 51-69. <http://redie.uabc.mx/vol4no1/contenido-munevar.html>
- Freire, P. (1992). *Pedagogía de la esperanza: un reencuentro con la pedagogía del oprimido* (Edición de 2022). Clave Intelectual.
- Fleet, N., Victorero, P., Lagos, F., Montiel, B. y Cutipa, J. (2017). *Midiendo la vinculación de las instituciones de Educación Superior con el medio y su impacto. Estudio de las mejores prácticas en el mundo y desarrollo de instrumento piloto para instituciones chilenas*. (Vol. N°6). Comisión Nacional de Acreditación. Serie Cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad. https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Cuaderno_Fleet.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). McGraw Hill.
- Hirmas, C. y Cortés, R. (2015). *Estado del arte Investigaciones sobre formación práctica en Chile: tensiones y desafíos*. Ediciones OEI. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_investigacion_pdf/1826.pdf
- 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 REXE*, 21(47), 149-168. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622022000300149
- Ley General de Educación N°20.370 (2010). Establece la Ley General de Educación. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>
- Ley de Educación Superior Chilena. N°21.091 (2018). Sobre Educación Superior. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- Ley Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Chilena N° 20.129 (2006). Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=255323>
- Loustaunau, G. y Rivero, A. (2016). Desafíos de la curricularización de la extensión universitaria. *Revista Masquedós*, 1(1), 37-45. <https://ojs.extension.unicen.edu.ar/index.php/masquedos/article/view/4>
- Mooney, L. y Edwards, B. (2001). Experiential Learning in Sociology: Service Learning and Other Community-Based Learning Initiatives. *Teaching Sociology*, 29(2), 181-194. <https://doi.org/10.2307/131871>

- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria: desarrollo, conceptos y procesos*. Paidós.
- Muñoz, C. y Herrera, R. (Eds.). (2023). *Vinculación con el Medio Universitaria: Estado del Arte y Reflexiones en Contexto*. Universidad de Concepción. Editorial UDEC.
- Muñoz, J., Quintero, J. y Munévar, R. (2002). Experiencias en investigación acción-reflexión con educadores en proceso de formación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(1). <http://redie.uabc.mx/vol4no1/contenido-munevar.html>
- Music, J. y Venegas, J. (2020). *Vinculación con el Medio: ampliando la mirada*. Aequalis. Recuperado de <https://aequalis.cl/works/vinculacion-con-el-medio-ampliando-la-mirada/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). *Vinculación con el medio en las universidades estatales chilenas: Informe final*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18851?show=full>
- Reilly, C. y Reeves, T. C. (2022). Refining active learning design principles through design-based research. *Active Learning in Higher Education*, 25(1), 81-100. <https://doi.org/10.1177/14697874221096140>
- Ryynänen, S. y Nivala, E. (2017). Empowerment or emancipation? Interpretations from Finland and beyond. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 30, 35-49. https://doi.org/10.7179/psri_2017.30.03
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Suárez, M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en la educación. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 1(1), 40-56. http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen1/REEC_1_1_3.pdf
- Unesco (1998). Educación Superior y sociedad. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. *Educación Superior y Sociedad*, 9(2), 97- 113. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa
- Von Baer, H. (2009). Vinculación con el medio. ¿Función subalterna y esencial de la universidad? En Arata, A. y Rodríguez-Ponce, E. (ed.) *Desafíos* y Ediciones CNA-Chile. Comisión Nacional de Acreditación. <https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Desafios-y-Perspectivas.pdf>