

ORIENTACIONES

PARA EL DIAGNÓSTICO,
PLANIFICACIÓN,
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y
RETROALIMENTACIÓN DE LA
VINCULACIÓN CON EL MEDIO



Dirección de Vinculación con el Medio
Universidad de las Américas
2024



Equipo de sistematización

Paulina Enero Segovia
Constanza Rivera Labra
María Inés de Ferrari Zaldívar

Este material de apoyo ha sido financiado por el Ministerio de Educación como parte del **Proyecto del Fondo de Desarrollo Institucional FDI AUM21105**.



TABLA DE CONTENIDO

Por qué esta guía	5
Presentación	6
Procesos operativos dirección de VcM	8
Operación del Modelo de Gestión	8
Principales definiciones estratégicas para la implementación del Modelo VcM	10
Definiciones metodológicas: gestión del cambio y matriz de marco lógico	15
Diseño y planificación de proyectos de VcM	18
Qué es la Teoría del Cambio	18
Uso de la Teoría del Cambio	19
Elaboración Matriz de Marco Lógico	22
Seguimiento y evaluación de proyectos	27
Procesos de seguimiento	27
Metodologías para la evaluación de la contribución de los programas y proyectos	33
Evaluación de resultados	34
Evaluación de procesos	35
Evaluación de impacto	36
Metodologías para la evaluación de impacto	37
Características de un proyecto significativo para su evaluación	43
Tributación misional: investigación y docencia	46
Mecanismos de articulación – tributación	46
Retroalimentación programas y modelo VcM	51
Plan de acción	51
Importancia de una adecuada retroalimentación	52
Bibliografía	55



POR QUÉ ESTA GUÍA

La Vinculación con el Medio (VcM) es una de las tres funciones misionales de la Universidad de Las Américas, junto con la docencia y la investigación. Como tal, se guía por los valores sello de nuestra casa de estudios: la ética profesional, el compromiso comunitario y la responsabilidad ciudadana.

La VcM tiene la doble misión de contribuir, tanto a la propia comunidad universitaria y sus actores clave, como al medio externo en el que se encuentra inserta a nivel local, nacional e internacional. Así, si bien la VcM debe cumplir con los criterios y estándares fijados por los criterios de la Comisión Nacional de Acreditación, los propósitos y objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y los objetivos de la propia Política de Vinculación con el Medio; al mismo tiempo, debe adaptarse para ser oportuna y pertinente en los diversos contextos, disciplinas, territorios y ámbitos en que se desarrolla.

La VcM tiene la doble misión de contribuir, tanto a la propia comunidad universitaria y sus actores clave, como al medio externo en el que se encuentra inserta a nivel local, nacional e internacional.

Ello es siempre un desafío; y tanto la Política como el Modelo de VcM UDLA son claves a la hora de orientar la acción, pero sabemos que la diversidad de actores, disciplinas y tipos de vínculo a veces requieren de orientaciones y recomendaciones más concretas y prácticas. Por ello presentamos esta guía que hemos titulado "ORIENTACIONES PARA EL DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO", que consolida la descripción de los principales mecanismos y

herramientas que se utilizan hoy para trabajar en cada una de las etapas del ciclo de la VcM para lograr de manera adecuada los objetivos propuestos.

Esperamos que esta guía y sus sugerencias sean de utilidad y se enriquezcan con las que académicos, estudiantes y socios comunitarios implementan cotidianamente para establecer y sostener vínculos colaborativos, fructíferos y sostenibles en el tiempo entre la Universidad y el medio local, nacional e internacional del cual formamos parte.

PRESENTACIÓN

Universidad de Las Américas (UDLA) implementa su política de Vinculación con el Medio de manera bidireccional y sostenida en el tiempo, en el marco de dos mecanismos claves para el fortalecimiento institucional: el Plan de Desarrollo Estratégico vigente, y los desafíos que se plantearon en el proyecto FDI UAM 21105 (2021 – 2024), financiado por el Ministerio de Educación.

Es así como la universidad se compromete a:

- Potenciar el vínculo bidireccional entre la sociedad civil y el sector productivo público y privado para contribuir a la formación de nuestros estudiantes e impactar positivamente en el desarrollo regional y en el bienestar de las comunidades.
- Mejorar la pertinencia, efectividad y calidad de la contribución de los programas de VcM al medio externo relevante y a los procesos misionales de docencia e investigación mediante el fortalecimiento de mecanismos e instrumentos de gestión, articulación y de capacidades institucionales de VcM para la prospección y diagnóstico, seguimiento, monitoreo y evaluación que requieren sus programas; y de la retroalimentación interna y externa de sus resultados y efectos (Proyecto FDI UAM 21105).

Como es posible apreciar, existe una declaración institucional respecto de la necesidad de fortalecer los procesos de diagnóstico, evaluación y retroalimentación con el medio externo. Es así como parte importante de los cuerpos normativos institucionales recalcan la importancia de estos procesos para el cumplimiento de los propósitos misionales de la Universidad relacionados con el fortalecimiento de la docencia y la investigación, por lo que resulta fundamental que los mecanismos para su implementación recojan esta necesidad, incorporando directrices claras y explícitas, con procesos actualizados e innovadores.

Por otra parte, se plantea como desafío el cumplimiento con la normativa nacional para las instituciones de educación superior. La Ley N°20.129¹, que establece un "Sistema Nacional de Aseguramiento de La Calidad de La Educación Superior", señala que "la acreditación institucional será obligatoria para las instituciones de educación superior autónomas y consistirá en la evaluación y verificación del cumplimiento de criterios y estándares de calidad, los que se referirán a recursos, procesos y resultados; así como también, el análisis de mecanismos internos para el aseguramiento de la calidad, considerando tanto su existencia como su aplicación sistemática y resultados, y su concordancia con la misión y propósito de las instituciones de educación superior". Por tanto, debe existir coherencia entre lo declarado

1 <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=255323>

y los mecanismos de implementación, pues es un estándar fundamental para la acreditación institucional.

En este sentido, la Dirección de Vinculación con el Medio ha desarrollado nuevas metodologías y fortalecido las vigentes, actualizado procesos y herramientas que potencian la gestión estratégica de este ámbito, las que se dan a conocer en las presentes orientaciones metodológicas para el diseño, evaluación y retroalimentación de programas y proyectos de Vinculación con el Medio en el contexto de los requerimientos de calidad en Educación Superior.

Estas orientaciones han sido diseñadas para toda la comunidad de la Universidad de Las Américas, principalmente para quienes estén a cargo del diseño, planificación, desarrollo, evaluación y retroalimentación de proyectos de Vinculación con el Medio y, en general, para quienes estén interesados en metodologías de evaluación relacionadas con programas o proyectos que involucran al medio externo y a la educación superior.

Esperamos que la información aquí disponible sea un aporte al sistema, en cuanto entrega marcos conceptuales amplios, con diferentes miradas y procedimientos de trabajo basados en estrategias que han sido probadas.

Parte importante de los cuerpos normativos institucionales recalcan la importancia de los procesos de diagnóstico, evaluación y retroalimentación con el medio externo para el cumplimiento de los propósitos misionales de la universidad.



PROCESOS OPERATIVOS DIRECCIÓN DE VcM

Operación del Modelo de Gestión

Para la adecuada implementación de las metodologías del presente manual, es necesario conocer cómo opera el modelo de gestión, pues de ello depende la articulación con quienes están a cargo de la implementación de cada metodología, los apoyos que la Dirección de Vinculación con el Medio pueda prestar, el ciclo de mejora continua y otros procesos asociados a un adecuado desarrollo de los programas y proyectos del área.

El modelo de gestión de Universidad de Las Américas es matricial y cruza la mirada territorial con el enfoque académico para llevar adelante el cumplimiento de la misión institucional, tal como se explica en el Modelo Educativo UDLA.

De esta manera, y resguardando un adecuado enfoque académico, la propuesta de plan anual de Vinculación con el Medio de cada facultad es liderada por el decano respectivo. Para elaborarlo, cada director de escuela, en comunicación con los directores de carrera, diseña una propuesta disciplinar, la que luego es analizada en el Consejo de Facultad Ampliado, donde se articula con el de las otras escuelas pertenecientes a la facultad y todos sus directores de carrera. El coordinador de Vinculación con el Medio de facultad monitorea este proceso, con el fin de consolidar una propuesta única y hacerla llegar a la Dirección de VcM.

A partir de la Misión y Visión institucional, los propósitos del Plan de Desarrollo Estratégico, la política de VcM, la retroalimentación de los consejos asesores regionales y los resultados de herramientas de evaluación y retroalimentación de programas y proyectos, cada facultad y sede junto con la casa central, realiza una planificación anual que conformará el Plan Anual de Vinculación con el Medio.

Plan Anual de Vinculación con el Medio: Es el instrumento que integra la programación y descripción de las actividades específicas que contemplan, para el período, los **programas y proyectos** que llevarán adelante, en los diversos ámbitos de Vinculación con el Medio, **las facultades, sedes y Casa Central.**

La Dirección de Vinculación con el Medio entrega los lineamientos y directrices a considerar en la planificación.

Planes de facultades y sedes: posteriormente, y luego de un proceso de consulta a los consejos de facultad ampliados correspondientes, los coordinadores de facultad realizan una propuesta de plan, al igual que los subdirectores de Vinculación con el Medio de sede, que debe contemplar:

- Objetivos.
- Tributación al medio interno y externo.
- Responsables.
- Presupuesto estimado y fuentes de financiamiento.
- Asegurar uso de Matriz de Marco Lógico, cuando corresponda.

Implementación desde Facultad: una vez aprobado el Plan Anual, este se ejecuta bajo la responsabilidad del **Coordinador/a de Facultad** en colaboración con la dirección de escuela y carrera correspondiente.

Este coordinador es el responsable de:

1. Articular y materializar la planificación de la facultad.
2. Articular la evaluación de los proyectos que se definan junto con la Dirección de Vinculación con el Medio.
3. Gestionar los recursos que le sean asignados para ello.
4. Canalizar propuestas, demandas, necesidades u otros elementos para el diseño e implementación de las actividades comprometidas en el plan.
5. Que exista un completo registro de la información asociada con la implementación y evaluación de dichas acciones en la Plataforma de Registro y Documentación, destinada para este efecto.

El **director/a de Carrera** es responsable principal de que ocurra la implementación de las **actividades de su facultad en el campus**, cuando el Plan Anual lo indique expresamente. Adicionalmente, su rol es de colaboración, facilitación e identificación de información relevante para el logro de los objetivos de las actividades de Vinculación con el Medio, como por ejemplo con las acciones de evaluación.

Implementación desde las sedes: para dar cuenta de la mirada territorial, cada sede cuenta con un subdirector de Vinculación con el Medio, cuya responsabilidad principal es el relacionamiento sistemático con gobiernos locales y organizaciones

territoriales, de manera tal de generar alianzas, convenios y las condiciones adecuadas para que los programas del modelo de VcM se desarrollen de manera oportuna, pertinente, eficaz y eficiente, para lo cual trabaja la planificación con el Vicerrector de Sede y su equipo; y de manera articulada con las coordinaciones de VcM de las facultades.

Asimismo, debe velar por la implementación de mecanismos de identificación de necesidades del entorno, así como oportunidades de alianzas que impliquen un beneficio mutuo con las facultades; también es responsable del adecuado registro de evidencias, de su plan y de la gestión presupuestaria de las actividades de Vinculación con el Medio de la sede.

El **subdirector/a de Vinculación con el Medio de Sede** es el responsable principal de:

- a) El relacionamiento a nivel local que permita abrir y sostener vínculos con actores relevantes para el desarrollo de la VcM.
- b) La comunicación permanente con el Consejo Asesor Regional de VcM, así como convocar, implementar y generar las actas de las sesiones de este.
- c) Apoyar la ejecución de actividades de Vinculación con el Medio de escuelas y carreras e identificar fuentes de financiamiento externo, para el desarrollo de la vinculación con el medio a nivel regional.
- d) Coordinar las Cuenta Pública Anual y las acciones de retroalimentación con el medio interno y externo relevante.

Principales definiciones estratégicas para la implementación del Modelo VcM

1. **Planificación:** la planificación se realiza a través de la identificación de las necesidades y demandas de la comunidad universitaria y externa, así como de los recursos disponibles, tanto intra universitarios como del entorno. Para ello, es importante establecer una comunicación fluida con la casa central y actores locales, como organizaciones comunitarias, instituciones educativas, empresas y autoridades locales.

Algunas estrategias para la planificación incluyen:

- Realizar diagnósticos participativos para identificar las necesidades y demandas de la comunidad y actores internos que participan de los programas y proyectos.

La base de este diagnóstico puede ser el proceso de retroalimentación VcM.

- Levantar indicadores cuantitativos y cualitativos: definir indicadores específicos que permitan medir el alcance, la calidad y la contribución (resultados o impactos) de las actividades de vinculación con el medio. Por ejemplo, el número de convenios establecidos, la participación de la comunidad académica en proyectos que se articulen con organismos externos y la satisfacción de los actores involucrados, entre otros.
- Establecer alianzas y colaboraciones con actores locales para maximizar la contribución de las acciones planificadas.
- Evaluar el diseño de los programas y proyectos de manera que respondan a las necesidades identificadas y que aprovechen los recursos disponibles internos y del entorno.
- Evaluar de forma continua la contribución de las acciones realizadas en la comunidad y ajustar la planificación según sea necesario.
- Promover la participación de la comunidad en todas las etapas del proceso de planificación, implementación y evaluación.

En resumen, la planificación implica una aproximación holística que considera las necesidades y recursos, promueve la participación interna y externa, y busca generar un impacto positivo en el entorno.

2. Coordinación: implica la organización y ejecución de actividades que permitan establecer y fortalecer relaciones con diferentes actores externos a la institución, como los actores internos, todas las sedes, facultades, vicerrectorías y Casa Central; así también con los socios estratégicos externos, como organizaciones sociales, gobierno, privados y comunidad en general.

Algunas acciones que se llevan a cabo para coordinar la Dirección de Vinculación con el Medio son:

- Coordinación del modelo matricial, donde, en términos generales, la Subdirección de Sede lleva el vínculo con los actores regionales, contribuyendo a establecer relaciones que requieran las Facultades y sus Escuelas.
- Identificar las necesidades y demandas de los diferentes actores con los que se desea establecer vínculos.
- Establecer objetivos claros y específicos articulados con la Dirección de Vinculación con el Medio, en línea con la Misión y Visión de la institución y las necesidades y demandas del entorno.

- Diseñar un plan estratégico que contemple las acciones a realizar, los recursos necesarios y los indicadores de seguimiento y evaluación.
- Coordinar reuniones periódicas con los diferentes actores externos para establecer y mantener alianzas, acuerdos de colaboración y proyectos conjuntos.
- Promover la participación de la comunidad académica en las actividades de vinculación con el medio, fomentando la transferencia de conocimientos y experiencias.

En resumen, la coordinación requiere un trabajo constante y colaborativo entre todos los actores involucrados, con el objetivo de generar beneficios mutuos y contribuir al desarrollo sostenible de la institución y su entorno.

3. Seguimiento: para realizar un seguimiento efectivo se han establecido indicadores de desempeño y resultados que permitan evaluar la eficacia de las acciones realizadas. Algunas formas de realizar seguimiento desde la Dirección de Vinculación con el Medio son:

- **Realizar seguimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos definidos en la etapa de planificación**
- **Recopilar información relevante:** utilización de los sistemas informáticos de recolección de datos, que permiten consolidar información sobre las actividades realizadas, la cantidad y calidad de estas, los resultados obtenidos y la percepción de los diferentes actores involucrados, entre otros indicadores.
- **Realizar evaluaciones periódicas:** programar evaluaciones regulares para analizar los avances, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias implementadas.
- **Comunicar los resultados:** informar a la comunidad académica, a los actores externos y a la sociedad en general sobre los logros alcanzados, las contribuciones generadas y las lecciones aprendidas.
- **Retroalimentación constante:** se basa en establecer mecanismos de retroalimentación con los diferentes actores involucrados para conocer sus opiniones, sugerencias y necesidades, y así mejorar continuamente los programas, proyectos, y en general, todas las acciones de vinculación desarrolladas.

En resumen, realizar un seguimiento adecuado debe implicar establecer indicadores claros, recopilar información relevante, evaluar periódicamente los resultados obtenidos y comunicarlos de manera transparente a todos los interesados. Esto permitirá mejorar la efectividad y la relevancia de las acciones realizadas por las diferentes sedes y facultades.

- 4. Evaluación:** se refiere al proceso mediante el cual se mide, identifica y caracterizan los resultados, efectos e impactos de las actividades de vinculación realizadas por la universidad, así como la transparencia y la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos destinados a estas actividades.

Este proceso implica la recopilación y análisis de datos para medir el alcance, la efectividad y la relevancia de las acciones de vinculación, así como la comunicación de estos resultados a las partes interesadas, como las autoridades y la comunidad académica, la comunidad estudiantil, los colaboradores y otros actores involucrados.

La evaluación y rendición de cuentas en la Dirección de Vinculación con el Medio es fundamental para garantizar la calidad y la pertinencia de las actividades realizadas, así como para demostrar el impacto positivo que estas tienen en la sociedad y en el desarrollo sostenible. Además, contribuye a fortalecer la confianza y la legitimidad de la institución ante sus diferentes públicos.

- 5. Retroalimentación:** se refiere a la responsabilidad que tiene la universidad de informar sobre sus acciones, decisiones y resultados ante su medio externo relevante y otras partes interesadas internas. Esto implica ser transparentes y receptivos a las expectativas y demandas de la comunidad, así como a los resultados e impactos que se generan en el entorno a través de los proyectos del modelo VcM.

La retroalimentación y la cuenta pública que se realiza en estas instancias son clave para construir relaciones de confianza, legitimidad y sostenibilidad a largo plazo. Es un proceso bidireccional en el que la Universidad emite información tanto de su entorno externo como interno, y a su vez recibe información hacia esos mismos entornos. La retroalimentación es un elemento clave para el aprendizaje organizacional y la adaptación efectiva a cambios en el entorno que puedan favorecer un mejor intercambio dentro de los programas y proyectos del modelo de VcM.

En nuestro contexto institucional, la retroalimentación bidireccional implica que no solamente se monitorean, evalúan y analizan los resultados, las tendencias o las acciones que se realizan con los actores estratégicos, sino que también se utiliza esa información para ajustar sus estrategias y procesos. Al mismo tiempo, en el proceso de retroalimentación se comunican sus propios resultados y decisiones a los actores internos, generando así un proceso continuo de intercambio de información y ajuste.



DEFINICIONES METODOLÓGICAS: GESTIÓN DEL CAMBIO Y MATRIZ DE MARCO LÓGICO

En primer lugar, se puede mencionar que el marco metodológico general para el fortalecimiento de la articulación entre VcM y las funciones misionales es la **teoría y gestión del cambio**, dado que aporta un marco de flexibilidad y a la vez rigurosidad, permitiendo explicitar la lógica de acción de VcM en su totalidad, contribuyendo a dar coherencia a su modelo sin perder de vista la dimensión de los sentidos relacionados con los ámbitos misionales.

Al mismo tiempo, esta metodología entrega herramientas para un funcionamiento articulado y sistémico, considerando la diversidad de actores involucrados (sedes, facultades, carreras y el medio externo), permitiendo conocer la contribución de cada uno, haciendo evidentes sus interacciones. Cabe mencionar que las herramientas metodológicas utilizadas que dan respaldo a los procesos de implementación del modelo son de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), integrando lineamientos, protocolos, técnicas de recolección documental, entrevistas, encuestas y análisis del discurso, los que se darán a conocer con mayor detalle a lo largo del presente documento. Así, se pretende aportar evidencia empírica sobre buenas prácticas, resultados e impactos para mejorar de forma permanente los instrumentos de retroalimentación de VcM.

Por su parte, en cuanto al diseño y evaluación de los proyectos VcM, se ha utilizado la metodología que aporta la **Matriz de Marco Lógico**² (MML), que es una herramienta utilizada en la gestión de proyectos para planificar, monitorear y evaluar de manera sistemática y estructurada los programas y proyectos de VcM.

La MML ayuda a definir de manera clara los objetivos, actividades, indicadores de logro y supuestos de un proyecto, lo que facilita la identificación de posibles problemas y la toma de decisiones informadas durante su implementación. Además, permite comunicar de forma efectiva la estructura y lógica del proyecto a todas las partes interesadas, incorporando la tributación de cada proyecto a los programas VcM.

2 Definición adaptada de:
División de Control de Gestión Pública, Dirección de Presupuestos (DIPRES). (2020).
https://www.dipres.gob.cl/598/articulos-140852_doc_pdf.pdf
Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF). (2021).
Guía de Evaluación y Diseño de Proyectos sociales, para la Sociedad Civil y el Sector Privado.

Descripción general de los objetivos de la MLL por nivel

Nivel de objetivo	Descripción	Preguntas orientadoras a las que responde el objetivo	Tipo de indicadores asociados
Fin	Objetivo que trasciende el proyecto o programa, pero al cual este contribuye y tributa.	¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?	Impacto (generalmente asociado a impactos finales).
Propósito	Describe el efecto directo o resultado esperado al final de período de ejecución.	¿Por qué el programa es necesario para los beneficiarios?	Resultado (entendido como efecto o impactos parciales).
Componentes (productos y servicios)	Se definen como resultados, productos y servicios acabados.	¿Qué entregará el proyecto?	Productos (los servicios se entienden como productos para estos efectos).
Actividades (procesos)	Acciones necesarias para producir cada componente. Implican la utilización de recursos.	¿Qué se debe hacer para que el producto o servicio pueda llevarse a cabo de manera completa?	Procesos

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, la Matriz de Marco Lógico fortalece los componentes del Sistema de Evaluación de UDLA mediante el diseño de los programas en cuatro niveles (fines, propósitos, componentes y actividades), estableciendo para cada uno de ellos indicadores, verificadores y supuestos. Esta configuración conduce a la evaluación de resultados e impacto a partir de los indicadores que componen los niveles superiores de la MML, en tanto contribución del programa a los objetivos internos y externos de la Vinculación con el Medio - UDLA (Fines), como a los resultados directos que recibe la población objetivo (propósitos).

En la siguiente figura se esquematiza la correspondencia entre el Modelo de VcM de UDLA y su adecuación con el esquema de MML.

Correspondencia entre elementos del Modelo de VcM UDLA y el eje vertical de la Matriz de Marco Lógico



Fuente: Elaboración propia.

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE VcM

Como complemento a la primera sección de este manual, la presente sección se focaliza en poner en práctica el cómo diseñar y planificar.

Alcanzar las metas propuestas en un proyecto es un desafío considerable. El punto de partida fundamental para este proceso es desarrollar una planificación bien estructurada.

Un proyecto y el programa en el cual se enmarcan busca generar efectos y/o impactos, es decir cambios que contribuyan a mejoras, desarrollos, innovación y creación. Por ello, frente al diseño de un proyecto de VcM se sugiere el desarrollo de una hipótesis de cambio y de una teoría de cambio que, en conjunto, representarán el centro de la intervención a implementar para la consecución del objetivo propuesto.

Qué es la Teoría del Cambio

La teoría del cambio ilustra las contribuciones previstas de un proyecto en su público meta. Este proceso requiere un examen exhaustivo de los elementos que influyen en el problema central o desafío que se ha propuesto afrontar y sus interrelaciones. De acuerdo a la Guía de Evaluación y Diseño de Proyectos sociales, para la Sociedad Civil y el Sector Privado del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2021), alguno de los pasos fundamentales para lograrlo son:

- **Evaluación contextual:** recopilar y examinar toda la información disponible para comprender en profundidad la esencia, los orígenes y las repercusiones del asunto a tratar.
- **Delimitación del objetivo:** basándose en el análisis contextual, definir con precisión el problema o la situación específica que se pretende abordar.
- **Elaboración de un esquema causal:** crear una representación visual que muestre las causas del objetivo y cómo se vinculan todos los factores involucrados.
- **Formulación de la hipótesis de cambio:** elegir la conexión causal (o conexiones causales) en la que el proyecto intervendrá o que modificará.

La finalidad de la evaluación contextual es comprender a fondo el entorno en el que se desarrolla la situación y las características de la población beneficiaria del programa o proyecto propuesto. Este análisis es fundamental en cada etapa de la construcción de la hipótesis y teoría del cambio. Es crucial basarse en evidencia disponible para tomar decisiones informadas que garanticen la eficacia e impacto óptimo del proyecto.

Un beneficio clave es la optimización de recursos y tiempo, lo que implica identificar qué intervenciones o metodologías han demostrado ser ineficaces, para evitar su implementación sin modificaciones previas o descartarlas por completo. Por lo tanto, es esencial aprovechar todas las fuentes de información accesibles, tales como:

- Proyectos concluidos.
- Iniciativas en curso.
- La comunidad objetivo.
- Asesoramiento de especialistas.
- Estadísticas poblacionales o referentes a actores involucrados (por ejemplo, estudiantes).
- Informes relevantes

Si bien la información más valiosa variará según el proyecto, generalmente se busca utilizar estos recursos para responder preguntas sobre la naturaleza, causas y consecuencias del problema, facilitando así un análisis exhaustivo del contexto.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA OBJETIVO GENERAL

Con base en los hallazgos de la etapa inicial, es posible determinar el desafío central que se pretende afrontar. Este desafío representa el elemento principal sobre el cual se busca ejercer influencia para generar un impacto significativo en la población meta, tanto dentro como fuera de la institución. Una vez establecido este punto focal, se procede a examinar en detalle los factores que contribuyen al problema general. El propósito de este análisis es identificar las variables clave que, al ser modificadas, permitirán abordar eficazmente la problemática en cuestión.

Uso de la Teoría del Cambio

De acuerdo a Retolaza (2010), una Teoría del Cambio ilustra cómo las iniciativas y acciones de un proyecto están diseñadas para alcanzar su meta principal, la cual se articula a través de la hipótesis de cambio. Esta teoría expone las conexiones causales entre los diversos elementos del proyecto:

- Acciones: las tareas ejecutadas directamente por el proyecto.
- Efectos intermedios: los impactos previstos de las acciones.

- Condiciones externas: factores ajenos al proyecto pero cruciales para su éxito.
- Efectos finales: el resultado de la combinación de los elementos previos, que inciden directamente en el objetivo.
- Meta principal: el cambio deseado, definido por la hipótesis de cambio.

Para elaborar una teoría del cambio utilizando estos componentes, se siguen estos pasos clave, como los que sugieren Funnell S.C. y Rogers P.J. (2011):

- **Definición de la meta:** utilizar la hipótesis de cambio para establecer el propósito del proyecto.
- **Identificación de elementos iniciales:** proponer acciones viables para la intervención y sus efectos finales, que impacten directamente en la problemática central.
- **Completar la secuencia lógica:** incorporar los efectos intermedios y acciones adicionales necesarias para que las actividades logren los efectos finales.
- **Reconocimiento de condiciones externas:** determinar los factores externos necesarios para el éxito del proyecto.
- **Revisión de la teoría:** verificar que cada elemento esté vinculado con todos los factores que influencia y conectado con los componentes necesarios para su desarrollo.
- **Proyección de resultados:** basándose en la evidencia disponible, anticipar los resultados esperados en cada fase del proyecto.

ELEMENTOS CLAVE DEL DISEÑO DE UN PROYECTO VcM DE ACUERDO CON LA TEORÍA DEL CAMBIO³

Elementos del Diseño	Recursos y Procesos
Antecedentes del proyecto	La información obtenida a través del estudio contextual puede emplearse para comprender la evolución histórica del problema, las características de la población afectada y la trayectoria de otras iniciativas relacionadas.

3 Tabla adaptada del documento: Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF). (2021). Guía de Evaluación y Diseño de Proyectos sociales, para la Sociedad Civil y el Sector Privado.

Diagnóstico de la necesidad	Emplear los datos obtenidos del estudio contextual para comprender por qué es necesario intervenir, considerando tanto a la comunidad externa como interna de la univesidad.
Objetivo del proyecto	El objetivo principal del proyecto está definido por la hipótesis de cambio. A su vez, la teoría de cambio se utiliza para identificar los objetivos específicos y las actividades que el proyecto tiene que realizar, siempre considerando la tributación al programa en que se inserta.
Población potencial	Se utiliza el análisis de contexto junto a otras fuentes de información adicional que permitan identificar todas las personas que podrían beneficiarse de la intervención.
Población objetivo	Se utiliza el análisis del contexto y la lógica, así también el alcance de la efectividad y los recursos, para escoger una población específica que va a participar en el proyecto, teniendo siempre en cuenta los efectos en la población objetivo interna (disciplinar).
Estrategia de intervención	Apoya en la definición de la estrategia de intervención, pero también se debe utilizar esta oportunidad para incluir más detalle sobre el proceso de implementación; por ejemplo, dónde se contratarán los recursos para cumplir con las actividades planificadas. Para estas definiciones, es clave considerar la herramienta MML, en conjunto con la teoría de cambio.
Indicadores	El análisis del contexto permite formular indicadores que están disponibles en la literatura o en proyectos similares. Después, se utiliza la teoría de cambio para identificar datos que se requiere observar y datos que se debiesen observar durante el proceso. Se sugiere siempre considerar líneas bases para el establecimiento de indicadores, dado que se vinculan estrechamente con el estado inicial del proyecto, aportando al establecimiento de causalidades.
Plan de evaluación	Se debe considerar indicadores deseados y posibles de medir, restricciones de recursos como dinero, tiempo, y disponibilidad de los datos para seleccionar un método de evaluación adecuado.

Elaboración Matriz de Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual se puede elaborar y examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos que pueden influir en su consecución.



Qué es

- La matriz de marco lógico es una herramienta de planeación para medir el progreso de las actividades, productos, resultados y fin de un proceso. Permite el planeamiento estratégico, que ordena, conduce y orienta las acciones de VcM con miras a un objetivo específico.



Para qué sirve

- Para desarrollar el diseño general del un proyecto.
- Ayuda a la coherencia entre las distintas etapas de los proyectos.
- Para mejorar el seguimiento de la implementación de un proyecto.
- Para fortalecer la evaluación periódica de un proyecto.



Qué hace

- Ordena y comunica visualmente los elementos esenciales de un proyecto de manera clara y concisa a lo largo de su ciclo.



Cómo ayuda en el desarrollo de un proyecto

- Invita a hacer preguntas clave.
- Identifica debilidades.
- Eficiencia en la planeación.

Fuente: *Elaboración propia.*

La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación, debe reflejar lo que el programa o proyecto es en la actualidad. Si el proyecto o programa no ha sido diseñado originalmente con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos (fin, propósito, componentes) con sus respectivos indicadores, que permitan medir el nivel de logro alcanzado. A continuación, se presenta visualmente el esquema de MML:

Matriz de Marco Lógico

	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Fin	De impacto		
Propósito	De resultado		
Componentes	De productos		
Actividades	De necesidades, capacidades y procesos.		

Fuente: Elaboración propia.



El responsable del proyecto debe completar cada casilla de la matriz. En la siguiente figura, se presentan los niveles horizontales de la matriz:

<p>FIN (Objetivo General)</p>	<p>El fin representa un objetivo a nivel estratégico a alcanzar, y describe el impacto al cual el proyecto contribuye. El proyecto en sí mismo no es suficiente para lograr el fin, pero sí contribuye a su logro. Importante: el fin puede ser el mismo al que contribuye el programa o tributar y relacionarse con este.</p> <p>Pregunta orientadora: ¿por qué el proyecto es importante para el medio externo/interno?</p>
<p>PROPÓSITO (Objetivos Específicos)</p>	<p>Es el objetivo específico de la línea de acción. Es decir, cómo se va a contribuir al logro del objetivo general. En este sentido, el propósito describe el resultado esperado al final de la ejecución del proyecto en el medio interno/externo. Todas las actividades y componentes están subordinadas a estos objetivos.</p> <p>Pregunta orientadora: ¿por qué el proyecto es necesario para el medio interno/externo?</p>
<p>COMPONENTES (Resultados esperados)</p>	<p>Son los medios necesarios para alcanzar el propósito. En específico, son los bienes, servicios, obras, capacitaciones, estudios, etc., que el proyecto entrega y realiza para ejecutar el proyecto. Los componentes se entienden como resultados, es decir, como los medios finalizados (capacitación terminada, entrega de computador, etc.).</p> <p>Pregunta orientadora: ¿qué debe ser producido por el proyecto para lograr su propósito? ¿qué entregará el proyecto al medio interno/externo?</p>
<p>ACTIVIDADES (Acciones)</p>	<p>Refieren a lo que se hace para entregar componentes (son necesarias para producir cada componente). Implican la utilización de recursos (humanos, materiales, financieros, de infraestructura, entre otros).</p> <p>Pregunta orientadora: ¿qué acciones específicas deben llevarse a cabo para que se puedan ejecutar y producir los componentes?</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

Por otra parte, en los niveles verticales, asociados siempre con los horizontales en una relación de codependencia, se encuentran los indicadores, medios de verificación y supuestos:

INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Son datos, información o características específicas del proyecto que muestran el avance, progreso o cumplimiento de los objetivos establecidos por el proyecto.</p> <p>Importante indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enunciado (dimensión/ámbito de control). • Fórmula de cálculo. 	<p>Son las fuentes existentes de información para obtener la información sobre los indicadores.</p> <p>Ejemplo: si el objetivo de propósito es: <i>"aumentar las habilidades pedagógicas digitales de los docentes".</i> El indicador puede ser: <i>"aprueba con un 50%".</i> <i>"destaca".</i> El medio de verificación puede ser: <i>"prueba de conocimientos de habilidades pedagógicas digitales".</i></p>	<p>Identifican las condiciones que deben ocurrir o deben darse para que se logren los distintos niveles de objetivos.</p> <p>Ejemplo: El supuesto es: <i>"se realizará la prueba de conocimientos antes y después de ejecutado el proyecto".</i> / <i>"los profesores asistirán a la totalidad de las clases".</i> / <i>"los profesores adquieren habilidades pedagógicas digitales en los cursos".</i></p>

Fuente: Elaboración propia.



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

El seguimiento y evaluación es crucial en los proyectos programas de Vinculación con el Medio, ya que permite medir la contribución y la eficacia de las acciones realizadas desde una mirada bidireccional. Proporciona una visión clara de los resultados y ayuda a tomar decisiones informadas para mejorar su efectividad y desempeño.



Procesos de seguimiento

- **Objetivos y Metas:** a nivel de diseño e implementación, se requiere la identificación de objetivos y metas claras para cada programa. Por ejemplo, a través de la teoría del cambio y la metodología de Matriz de Marco Lógico (MML).
- **Monitoreo de actividades:** consiste en llevar un registro detallado de las actividades realizadas en el marco del proyecto, verificando que se estén cumpliendo según lo planificado.
- **Mecanismos de recolección y análisis de datos:** el uso de tecnologías y herramientas especializadas para la recolección, el análisis y la presentación de datos es esencial para garantizar la eficacia y eficiencia del sistema de seguimiento y evaluación en los programas. En el caso de la Dirección de VcM, es necesario el registro en las plataformas informáticas asociadas a los programas y al área, como el SGA.

- **Seguimiento de indicadores:** se refiere a la medición y análisis de indicadores específicos que permiten evaluar el avance y los resultados del proyecto en relación con sus objetivos.

Los indicadores son herramientas clave para medir el progreso y los resultados de los programas de Vinculación con el Medio. Deben ser específicos, relevantes, medibles y vinculados a los objetivos del programa.

- **Metodologías de Evaluación:** la selección de metodologías de seguimiento y evaluación adecuadas a cada proyecto o programa es fundamental. Deben adaptarse al tipo de actividades y a su público objetivo, permitir la recolección de datos confiables y proporcionar información significativa para la toma de decisiones.
- **Retroalimentación de actores relevantes (*stakeholders*):** es importante mantener una comunicación constante con los diferentes actores involucrados en el proyecto, recabando sus opiniones, sugerencias y necesidades para mejorar la implementación.
- **Ajustes y correcciones:** sobre la base de la información recopilada durante el seguimiento, es necesario realizar ajustes y correcciones en la ejecución del proyecto para garantizar su eficacia y eficiencia.

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO

Utilización de enfoques mixtos que integren métodos cuantitativos y cualitativos:

- Se concentra en objetivos y metas relevantes y fiables, tanto cuantitativos como cualitativos.
- Incorpora herramientas tecnológicas y métodos estadísticos para facilitar la recolección y análisis de datos.
- Considera la participación de todos los actores involucrados en el diseño y ejecución de la evaluación.

INFORME Y PLAN DE MEJORA

- La presentación clara y concisa de los resultados, así como la retroalimentación a los implicados, es crucial para cerrar el ciclo de evaluación.
- Los informes deben ser comprensibles para diferentes audiencias y orientados a la toma de decisiones.
- Culmina con compromisos asociados con un Plan de Mejora.

ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA DE PROYECTOS

Un plan de mejora para un proyecto se elabora cuando se han identificado falencias en su implementación que hacen necesaria una intervención inmediata. Este plan se centra en identificar áreas en las que se deben generar cambios para que la mitigación, solución de problemas o alcance de nuevas metas sea posible. Para ello se deben establecer objetivos específicos y diseñar acciones para alcanzarlos. Estos son los pasos clave para elaborarlo: (Universidad del Desarrollo, Centro de Apoyo al Desempeño Académico, 2018; Larsen, E. W, 2018).

1. Evaluación y análisis del proyecto que se busca mejorar:

- a) **Recopilación de información:** analiza la documentación del proyecto (planificación, informes, registros), realiza encuestas a actores relevantes (*stakeholders*), entrevistas con el equipo, y revisa las métricas de rendimiento.
- a) **Identificación de áreas de mejora:** define qué aspectos del proyecto necesitan atención. Puede utilizar técnicas como análisis FODA⁴, análisis de causas raíz, o análisis de brechas.
- a) **Priorización de las áreas de mejora:** determina cuáles son las áreas más importantes por abordar, considerando su impacto y viabilidad.

1. Definición de objetivos y metas:

- a) **Establece objetivos SMART:** Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido.
- a) **Define métricas para medir los resultados y su contribución:** determina cómo se evaluará el progreso y el logro de los objetivos.

2. Desarrollo de acciones y estrategias:

- a) **Crea un plan de acción:** define las iniciativas específicas a implementar para lograr los objetivos. Incluye tareas, responsables, plazos y recursos necesarios.
- a) **Selecciona las herramientas y métodos adecuados:** identifica los instrumentos, herramientas y metodologías que mejor se adapten a las

4 El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA.

necesidades del proyecto, como herramientas de gestión de proyectos, metodologías ágiles, o herramientas de análisis de datos.

- a) **Asigna recursos:** determina los recursos (tiempo, presupuesto, personal, etc.) que se necesitarán para llevar a cabo las acciones.

3. **Implementación y seguimiento del plan:**

- a) **Pone en marcha las acciones:** implementa las acciones definidas en el plan de mejora.
- a) **Monitorea el progreso:** supervisa la ejecución de las acciones y realiza un seguimiento periódico del avance del proyecto.
- a) **Revisa y ajusta el plan:** adapta el plan de mejora en caso de que surjan nuevos desafíos o se obtengan resultados inesperados.

4. **Evaluación y cierre:**

- a) **Evalúa el impacto de las acciones:** analiza si se alcanzaron los objetivos y cuál fue el impacto de las acciones de mejora en el proyecto.
- a) **Identifica lecciones aprendidas:** recopila las experiencias y aprendizajes obtenidos durante el proceso de mejora para aplicarlos en proyectos futuros.
- a) **Documenta el proceso:** registra el plan de mejora, las acciones implementadas y los resultados obtenidos para futuras referencias.

A continuación, se presenta una matriz con un ejemplo específico de Plan de Mejora:

Acciones comprometidas	Indicador	Responsables	Plazo	Medio de verificación	Estado de avance
Generar documentos que indiquen procesos, responsabilidades y roles que sean claros para operar en términos de la evaluación del Programa y sus proyectos, que permitan coordinar a los equipos y descentralizar la gestión de la evaluación.	Guía para la evaluación del Programa elaborada en un plazo de seis meses que incluya procesos, procedimientos, responsables y roles.	Dirección de VcM y área de análisis	Sept. 2024	Documento con Guía de evaluación del Programa.	Sin iniciar.
Realizar reuniones de coordinación periódicas entre Dirección de VcM, Facultades, Escuelas, Carreras y Sedes para garantizar el seguimiento, bidireccionalidad, sostenibilidad y homogeneidad de los proyectos del Programa y su evaluación.	Reuniones semestrales de coordinación realizadas donde se analice el desempeño de cada proyecto.	Dirección de VcM (gestión y análisis), coordinadores de facultades, directores de escuela, carrera, subdirectores de VcM de sede.	Junio y septiembre de 2024	Actas de reuniones con temas abordados, acuerdos y compromisos.	Sin iniciar
Reformular los objetivos de los proyectos, incluyendo explícitamente contribuciones internas y externas y grupos externos relevantes en una Matriz de Marco Lógico del proyecto.	Matriz de Marco lógico del proyecto elaborada con objetivos bidireccionales explicitados.	Coordinación de VcM Facultades de Derecho e Ingeniería y Negocios	Marzo, 2024.	Documento con Matriz de Marco Lógico del proyecto.	En proceso.
Elaborar un perfil de cargo para la coordinación de la Escuela de Líderes Gremiales.	Perfil de cargo para la coordinación del proyecto Escuela de Líderes Gremiales elaborado.	Coordinación VcM de Facultad de Derecho.	Enero, 2024.	Documentos con perfil de cargo para coordinación del proyecto Escuela de Líderes Gremiales formalizados.	Cumplido

Fuente: Elaboración propia.



METODOLOGÍAS PARA EVALUAR LA CONTRIBUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de una iniciativa relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Asimismo, se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas o proyectos.

Todo programa o proyecto puede evaluarse sobre la base de factores cuantitativos y cualitativos. La mayor riqueza de información se obtendrá de la combinación de ambos (metodología mixta), escogiendo métodos complementarios.

El diseño metodológico utilizado para la evaluación de programas VcM es, de preferencia, de carácter mixto, el cual se basa en un enfoque pragmático que enriquece la investigación a partir de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de comprender de mejor manera el fenómeno en estudio, a través del empleo de estrategias de investigación que implican la recopilación de datos de forma simultánea o secuencial.

Esta información es integrada, con la finalidad de realizar inferencia con los datos y la información recabada. Según lo señalado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en el Informe del Comité Técnico de Vinculación con el Medio (2010), la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos es necesaria, siendo utilizados principalmente para profundizar y enriquecer el análisis de los resultados de un programa y de esta manera complementar la data cuantitativa. Por estos motivos, para la evaluación de programas se ha decidido utilizar un enfoque metodológico mixto, cuya aplicación se detalla a continuación.

Tipos de evaluación de acuerdo con los momentos de realización

Ex ante	Se cumple antes del inicio de la ejecución. Se evalúan los contextos socioeconómico e institucional, los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo (tanto internas como externas), los insumos y las estrategias de acción. Se recomienda su uso en todo tipo de evaluación, dado que aporta datos clave sobre el contexto del proyecto y línea base.
Durante/ Intra/Ex Dure	Se desarrolla durante la ejecución del proyecto. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se desarrollan, identificando los aciertos, los errores, y las dificultades. Generalmente se utiliza en evaluaciones de proceso.
Post	Se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos. Generalmente, se utiliza en evaluaciones de resultados.
Ex post	Se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución. Evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo (impactos).

Fuente: *Elaboración propia.*

Evaluación de resultados

La evaluación de resultados es un proceso esencial para analizar cualquier iniciativa, proyecto o programa. Va más allá de simplemente medir si se cumplieron los objetivos. Se centra en comprender cómo y en qué medida las acciones implementadas lograron un cambio real y positivo.

Elementos clave de una evaluación de resultados:

Claridad en los objetivos: se deben definir objetivos claros y específicos, no solo metas generales. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables, con indicadores que permitan cuantificar su logro.

Recopilación de datos relevante: se deben utilizar métodos de recopilación de datos adecuados para el contexto y el tipo de proyecto. Es importante considerar datos cualitativos y cuantitativos:

- **Datos cuantitativos:** números, estadísticas, encuestas, registros.
- **Datos cualitativos:** entrevistas, grupos focales, historias de vida, análisis de documentos.

Interpretación de resultados: no basta con presentar datos. Se deben interpretar y analizar en el contexto del proyecto. Se deben identificar los principales factores que influyeron en los resultados, tanto positivos como negativos, para determinar si los cambios observados se atribuyen al proyecto o a otras variables.

Recomendaciones basadas en evidencia: la evaluación debe proporcionar recomendaciones concretas para mejorar la gestión del proyecto, replicar estrategias exitosas o evitar errores en el futuro. Estas recomendaciones deben estar respaldadas por la evidencia recopilada y analizada.

Ejemplos de preguntas que se responden con una evaluación de resultados:

- ¿El proyecto logró los objetivos que se plantearon?
- ¿Quién se benefició del proyecto y cómo?
- ¿Qué factores contribuyeron al éxito o al fracaso del proyecto?
- ¿Qué se puede aprender de esta experiencia para proyectos futuros?

Evaluación de procesos

La evaluación de procesos de proyectos es una actividad crucial para asegurar la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado. Permite identificar áreas de mejora, optimizar recursos y garantizar que el proyecto se desarrolle según lo planeado. Asimismo, es crucial analizar y evaluar sistemáticamente las actividades y etapas de un proyecto para determinar su efectividad, identificar problemas y áreas de mejora, y proponer soluciones para optimizar el trabajo futuro.

La evaluación de procesos en proyectos tiene múltiples usos:

- **Mejora del rendimiento:** identifica áreas débiles y áreas de oportunidad para optimizar el flujo de trabajo, reducir errores y aumentar la eficiencia.
- **Control de calidad:** permite verificar si las tareas se están realizando según los estándares establecidos y si el producto final cumple con las expectativas.
- **Gestión de riesgos:** identifica posibles riesgos y amenazas que pueden afectar el desarrollo del proyecto y permite implementar medidas preventivas.
- **Comunicación y colaboración:** facilita la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo al identificar áreas de mejora en los procesos de comunicación e intercambio de información.

- **Aprendizaje continuo:** brinda la oportunidad de analizar experiencias pasadas, aprender de los errores y aplicar mejoras en futuros proyectos.

Pasos para evaluar procesos en proyectos:

1. **Definir el alcance de la evaluación:** determinar qué procesos se evaluarán y qué aspectos se analizarán.
2. **Recopilar información:** se puede utilizar una variedad de métodos para recopilar información sobre los procesos, como entrevistas, encuestas, análisis de documentos y observaciones directas.
3. **Analizar la información:** identificar los puntos fuertes y débiles de los procesos, las áreas de mejora y las causas de los problemas.
4. **Proponer soluciones:** desarrollar estrategias y acciones para mejorar los procesos, incluyendo cambios en los procedimientos, herramientas o recursos.
5. **Implementar y monitorear las soluciones:** poner en práctica las soluciones propuestas y monitorear su impacto en el rendimiento del proyecto.

Herramientas para la evaluación de procesos: existen diversas herramientas que pueden ser útiles para la evaluación de procesos, como PMI, 2017.

- **Diagrama de flujo:** representación gráfica de la secuencia de acciones necesarias para el desarrollo de un proceso.
- **Análisis de causa raíz:** identifica cuáles serían las acciones o situaciones que originan principalmente los problemas.
- **Análisis de Pareto:** prioriza las causas de los problemas en función de su impacto.
- **Benchmarking:** compara los procesos con los de otras organizaciones.
- **Evaluación de riesgos:** identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar el proyecto.

Evaluación de impacto

La evaluación de impacto de un programa o proyecto es un proceso sistemático en el tiempo, usualmente diferido, de tipo sumativo, que mide y analiza los cambios o efectos que un proyecto ha tenido en un área específica. En educación superior, hablamos de impacto cuando es posible evidenciar mejoras a nivel académico, en la

contribución a la investigación, y cambios significativos en los grupos externos con los que se interactúa que puedan atribuirse a acciones de la Universidad. Es decir, busca determinar si el programa o proyecto ha logrado los objetivos para los que fue diseñado y qué impacto positivo o negativo ha tenido en el contexto en el que se desarrolló.

Las evaluaciones de impacto miden los cambios que son directamente atribuibles a una iniciativa. El énfasis en la causalidad y la atribución es su señal de identidad, ya que, en no pocos casos, se desconoce totalmente si los cambios observados en la población objetivo se pueden atribuir a la aplicación de la intervención.

Importancia de la evaluación de impacto:

1. **Asegura la transparencia:** permite demostrar la efectividad del proyecto y justificar la inversión realizada.
2. **Mejora la toma de decisiones:** proporciona información valiosa para optimizar la gestión de proyectos futuros y adaptar estrategias.
3. **Fomenta la innovación:** la evaluación de impacto ayuda a identificar las áreas donde se puede mejorar el diseño y la implementación de proyectos.
4. **Promueve el aprendizaje:** permite aprender de los éxitos y errores del proyecto para mejorar el desempeño en el futuro.

Metodologías para la evaluación de impacto

EVALUACIÓN EX ANTE, DURANTE Y EX POST

Las metodologías Ex ante – Durante y Ex post corresponden a un tipo particular de evaluación de diferencia simple. En vez de usar otro grupo de personas como grupo del control, se usa el mismo grupo de personas antes del comienzo del proyecto/programa. Por lo tanto, esta estrategia evaluativa mide el cambio en el tiempo tomando en cuenta el estado inicial del grupo. En este caso, se mide el impacto como la diferencia entre la situación anterior y la situación posterior a una intervención. El análisis ex ante/durante/ex post es una manera habitual utilizada para evaluar programas y proyectos, y parece conveniente si los datos de la situación anterior al programa no existen, o bien, resulta impropio tener un grupo de control. De esta manera, este tipo de evaluación mide el cambio en los resultados de los participantes de un programa en el tiempo, entendiéndola como la diferencia entre la situación anterior y posterior a un tratamiento.

La evaluación ex ante ocurre antes de iniciar la ejecución de un proyecto y su foco evaluativo son los "resultados esperados" de un programa o proyecto, y sus "costos estimados". La evaluación Durante, por su parte, aporta insumos para evaluar el desempeño de un proyecto, previniendo posibles complicaciones y redireccionando acciones en caso de ser necesario. La evaluación ex post puede aplicarse durante la ejecución de un programa para estudiar el desempeño pasado, o una vez terminado un programa para que, basándose en ese desempeño observado, decida su continuidad.

a) **Evaluación Ex ante**

La evaluación ex ante (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020), también conocida como evaluación previa o prospectiva, es una herramienta fundamental para la planificación y diseño de proyectos. Su objetivo es analizar la viabilidad y el potencial impacto de un proyecto antes de su implementación, identificando posibles riesgos, oportunidades y necesidades de ajuste.

Ejemplo: considerando que los proyectos a evaluar corresponden generalmente a asesorías en un grupo de usuarios, se aplica un instrumento de tipo encuesta para conocer la percepción del participante externo respecto del nivel de conocimiento de los contenidos o temáticas que serán abordadas en los módulos o instancias que contempla el proyecto. Adicionalmente, los estudiantes/docentes participantes de los proyectos serán consultados, a través de una encuesta de percepción, por las expectativas y nociones que poseen antes del inicio del trabajo con los beneficiarios.

Para la realización de una evaluación Ex ante de un proyecto

Análisis de viabilidad:

- **Evaluar la factibilidad técnica:** ¿es posible llevar a cabo el proyecto con los recursos disponibles?
- **Evaluar la factibilidad económica:** ¿son viables los costos del proyecto y se obtendrán los beneficios esperados?
- **Evaluar la factibilidad social:** ¿el proyecto es aceptable para los socios comunitarios y/o estratégicos, y se ajusta a sus necesidades?
- **Evaluar la factibilidad política:** ¿existen barreras políticas o legales que puedan impedir la implementación del proyecto?

Análisis de impacto potencial:

- **Identificar los posibles impactos positivos y negativos del proyecto:** ¿qué beneficios se esperan? ¿Qué riesgos se deben considerar?
- **Evaluar la magnitud y la probabilidad de los impactos:** ¿cuánto impacto se espera y qué tan probable es que ocurra?
- **Analizar la distribución del impacto:** ¿quiénes se beneficiarán o se verán afectados por el proyecto? ¿cómo se distribuyen los beneficios y los riesgos?
- **Identificar los indicadores de impacto:** ¿cómo se medirán los cambios como resultado del proyecto?

Análisis de riesgos y mitigación:

- **Identificar los riesgos potenciales del proyecto:** ¿qué puede salir mal? ¿cuáles son las amenazas y las incertidumbres?
- **Evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo:** ¿qué tan probable es que ocurra cada riesgo y qué consecuencias tendría?
- **Desarrollar planes de mitigación:** ¿cómo se pueden prevenir o minimizar los riesgos identificados?

Metodologías para la Evaluación Ex Ante:

- **Análisis de costo-beneficio:** evalúa la rentabilidad del proyecto comparando los costos con los beneficios esperados.
- **Análisis de sensibilidad:** examina cómo los cambios en las variables claves del proyecto (precios, demanda, tasas de interés) pueden afectar su viabilidad.
- **Análisis de riesgos:** identifica, evalúa y prioriza los riesgos potenciales del proyecto.
- **Análisis de impacto ambiental:** evalúa los posibles impactos ambientales del proyecto y propone medidas de mitigación.
- **Análisis de participación pública:** involucra a las partes interesadas en el diseño y la evaluación del proyecto.

b) Evaluación Durante, o Ex Dure

La evaluación de impacto durante la ejecución de un proyecto es un proceso continuo que busca monitorear el progreso, identificar cambios y ajustar las estrategias para maximizar el impacto positivo de un proyecto con capacidad de generar sos-

tenibilidad en el tiempo. Es fundamental para garantizar la eficacia del proyecto, optimizar el uso de recursos y asegurar que se está alcanzando el objetivo final.

Recomendaciones para la Evaluación de Impacto durante la ejecución de un proyecto (PMI, 2017; Gertler P. et al, 2006):

- **Incorporar la evaluación de impacto desde el inicio del proyecto:** permite identificar áreas de mejora desde el principio y maximizar la eficacia del proyecto.
- **Utilizar un enfoque iterativo:** realizar evaluaciones de impacto periódicas para obtener información actualizada sobre el progreso del proyecto y realizar ajustes oportunos.
- **Involucrar a las partes interesadas:** las partes interesadas (beneficiarios, *stakeholders*, expertos) pueden aportar información valiosa sobre el impacto del proyecto y contribuir a la toma de decisiones.
- **Ser transparente y flexible:** comunicar los resultados de la evaluación de impacto de manera transparente y estar dispuesto a adaptar el proyecto en función de las necesidades y la evidencia.

c) Evaluación Ex post

La evaluación ex post, también conocida como evaluación posterior o a posteriori, se realiza una vez que el proyecto ha finalizado o ha alcanzado un punto de referencia significativo. Su objetivo es determinar los efectos e impactos reales del proyecto, evaluar su eficacia y aprender lecciones para futuras intervenciones.

Etapas de la Evaluación Ex Post:

- **Definición de objetivos y alcance:**
- **Definir los objetivos de la evaluación:** ¿qué se quiere evaluar? ¿cuáles son las preguntas de investigación?
- **Establecer el alcance de la evaluación:** ¿qué aspectos del proyecto se evaluarán? ¿cuál es el período de tiempo que se analizará?
- **Identificar los indicadores de impacto:** ¿cómo se medirán los cambios como resultado del proyecto?

Recopilación de datos:

- **Utilizar datos de fuentes primarias y secundarias:** entrevistas, encuestas, observaciones, análisis de documentos, datos de registros, estadísticas.

- **Combinar métodos cuantitativos y cualitativos:** se pueden utilizar métodos estadísticos, análisis de regresión, estudios de caso, grupos focales, entrevistas en profundidad.
- **Considerar el contexto:** analizar las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que pueden haber influido en el impacto del proyecto.

Metodologías para la Evaluación Ex Post:

- **Análisis de costo-efectividad:** evalúa la relación entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados.
- **Análisis de impacto económico:** estima el impacto del proyecto en el crecimiento económico, la creación de empleo, etc.
- **Análisis de impacto social:** mide los cambios en la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto.
- **Estudios de caso:** examinan en detalle un caso específico para comprender la complejidad del impacto del proyecto.
- **Análisis de documentos:** revisa documentos relevantes para obtener información sobre el proyecto y su entorno.

Ejemplo: en el caso de los proyectos VcM, se realiza en dos etapas:

- La primera corresponde a una encuesta en donde tanto beneficiarios y estudiantes/docentes participantes serán consultados respecto de su percepción. Para el caso de los beneficiarios, con relación al nivel de conocimiento que perciben, serán encuestados una vez terminada su participación en el proyecto. Asimismo, los estudiantes y docentes de UDLA serán consultados respecto de la consecución de los objetivos de tributación señalados en el programa a evaluar.
- Un segundo momento corresponde a la realización de un grupo de discusión, en el cual se invita a participar a beneficiarios que hayan participado en más de una ocasión de los proyectos que forman parte del programa, a conversar y discutir respecto de los aportes y contribuciones, a la vez que aspectos a mejorar de los proyectos del programa evaluado. Se espera que al contar con mayor experiencia participando y siendo beneficiarios de los proyectos del programa, estos participantes puedan entregar apreciaciones y valoraciones de más riqueza y profundidad.

d) **Metodologías cuantitativas**

Entre los métodos cuantitativos para la evaluación de un proyecto, destacan (UNDP, 2009):

- **Revisiones de desempeño:** Son fundamentales para conocer el grado de contribución, por ejemplo, en la tributación de los proyectos a objetivos estratégicos. En su programación es importante fijar una frecuencia adecuada y un objetivo, que es corregir desviaciones.
- **Análisis de tendencia:** Buscan detectar si el proyecto está mejorando o si la tendencia predominante es negativa. Muy recomendable su aplicación en proyectos de larga duración, con evaluación de impacto. Sus resultados proveen de un margen de respuesta confiable.

Ejemplo de evaluación de la tributación de VcM al desempeño académico:

Para complementar la evaluación del impacto interno de los programas, se focaliza principalmente en la identificación de logros de aprendizaje en estudiantes que han participado de los proyectos analizados. De esta manera se busca dar cuenta del cumplimiento de los objetivos del Modelo de Vinculación con el Medio: contribuir al logro del perfil de egreso de las carreras y contribuir a la formación integral de los estudiantes.

Para analizar el impacto generado por los proyectos en los estudiantes, se han definido rangos o niveles de logro de aprendizaje, de acuerdo con la escala de calificaciones existente. La tabla señala los niveles de logro utilizados para el análisis:

NIVEL DE APRENDIZAJE	NOTAS
No logrado	entre 1.0 y 4.0
Suficientemente logrado	entre 5.1 y 5.0
Logrado	entre 5.1 y 6.0
Altamente logrado	entre 6.1 y 7.0

Fuente: *Elaboración propia.*

Características de un proyecto significativo para su evaluación

La política de VcM de UDLA define como significativos los proyectos desarrollados por una escuela o carrera que cumplan con las siguientes características.

El trabajo con proyectos significativos permite implementar de manera correcta su seguimiento y evaluación de resultados e impactos o contribuciones. No es requisito que un proyecto cumpla con todos los criterios para ser considerado significativo, pero sí que se los plantee como proyecciones u objetivos y establezca metas para alcanzarlas.

Bidireccionalidad:

La definición del objetivo general considera o se orienta por los objetivos estratégicos institucionales de modelo VcM, tanto para el ámbito interno como para el medio externo.

El proyecto define su población objetivo o beneficiaria, tanto intrauniversitaria como del medio externo.

Sistematicidad:

El proyecto idealmente tiene más de una versión ejecutada, es posible hacer un seguimiento de sus resultados anuales, o se proponen metas de largo plazo que lo aseguren.

Sostenibilidad:

El proyecto dispone de recursos pecuniarios y/o no pecuniarios para su ejecución.

El proyecto cuenta con convenio(s) formales con sus contrapartes externas o se encuentra en proceso de hacerlo y se plantean metas al respecto.

Articulación con docencia e investigación:

El proyecto surge a partir de un proceso investigativo o permite generarla y/o busca contribuir al medio externo a partir de una innovación o transferencia de conocimientos a instituciones público/privadas u organizaciones de la sociedad civil. Y/o se desarrolla en el marco de asignaturas con metodologías que requieren vínculos con la comunidad externa o considera para su ejecución una muestra representativa de estudiantes.

El proyecto plantea desafíos y/o mejoras que apuntan a la retroalimentación en docencia e investigación.

Homogeneidad:

El proyecto se implementa en todos los programas de pre y post grado en todos los campus donde estos se imparten, y/o este proyecto es replicable en los distintos territorios considerando sus particularidades. O, el proyecto se orienta hacia este criterio y se plantea metas para lograrlo.

Enfoque metodológico

- El equipo responsable cuenta con información que permita hacer diagnóstico o dar contexto y hacer seguimiento al problema detectado.
- El equipo responsable elabora para el proyecto la teoría de cambio y la matriz de marco lógico, considerando al menos indicadores a nivel de actividades y/o resultados y hace seguimiento a estos.
- Al momento de evaluar contribución o impacto, el equipo ejecutor junto a sus socios externos selecciona la metodología o técnica de medición que permita dimensionar y/o establecer dicho impacto o contribución y sus características. Para esto, el equipo considera recursos y coordinaciones necesarias para implementar dichas metodologías de evaluación específicas.
- El equipo responsable establece o define criterios que justifican la selección de la población objetivo o beneficiaria respecto del total de la población susceptible de ser elegida.
- El proyecto considera acciones de retroalimentación a la comunidad interna y externa para su evaluación y mejora. Y establece un plan de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos.



TRIBUTACIÓN MISIONAL: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

La necesidad de fortalecer el marco institucional de retroalimentación entre Vinculación con el Medio con la docencia e investigación, como un eje clave para dar coherencia a las funciones misionales, ha dado origen al diseño de un modelo que permita responder a los nuevos criterios y estándares de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), que desafían a las universidades a generar mecanismos formalizados que permitan evidenciar el impacto de su quehacer frente a los requerimientos de la sociedad.

Es así que se plantea el fortalecimiento de la gestión institucional a través de un modelo de articulación que contribuye a la generación de capacidades dentro de la Dirección de Vinculación con el Medio, para una efectiva retroalimentación interna y externa, entendiendo dentro de esta el mejoramiento de los procesos de diagnóstico, seguimiento, monitoreo y evaluación de sus ámbitos de acción, entre los que se encuentran sus programas, las asignaturas de aprendizaje – servicio (A+S), los perfiles docentes, y la investigación que tributa a componentes y líneas de acción de VcM. Por lo tanto, la implementación de este modelo permite responder al problema actual sobre cómo lograr acciones y verificadores efectivos para dar cuanta de una retroalimentación bidireccional al interior de la Universidad y de esta con el medio externo.

Para la evaluación de sus resultados e impactos, se ha considerado la implementación de dos etapas de carácter permanente anual, donde en cada una de ellas se generan medios de verificación e informes de avances periódicos.

En la primera etapa, se realiza un diagnóstico anual de los actuales mecanismos de articulación, cuyos resultados permiten establecer una hoja de ruta conjunta con la Vicerrectoría de Investigación y la Vicerrectoría Académica, con una mirada estratégica. En una segunda etapa, se trabaja en la implementación de un modelo de retroalimentación, que establece mecanismos de acción.

Mecanismos de articulación – tributación

- **Articulación con Aprendizaje-Servicio (A+S):** la metodología de Aprendizaje-Servicio se basa en la idea de combinar el aprendizaje académico con el servicio a la comunidad. En otras palabras, los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar lo que están aprendiendo en clase para abordar necesidades reales de la sociedad.

La A+S en UDLA se comprende como una metodología de enseñanza – aprendizaje que permite al estudiantado el desarrollo de competencias y valores del

sello institucional (ética profesional, compromiso comunitario y responsabilidad ciudadana) a través del vínculo bidireccional con el territorio y la comunidad.

- **Responsabilidad de VcM:** a través de las subdirecciones de VcM en sedes provee la información diagnóstica y/o contextual del territorio y sus necesidades, así como también de los posibles socios comunitarios o aliados estratégicos con quienes establecer convenios de colaboración para el servicio en las asignaturas. Además, a través de su área de análisis y en conjunto con Gestión Curricular de la VRA evalúa los resultados de la implementación de estas asignaturas en estudiantes, docentes y socios comunitarios.
- **Vicerrectoría Académica (VRA):** junto a la dirección de escuela, implementa y provee el proceso de práctica a cada docente que liderará la implementación de la metodología en su asignatura con la finalidad de obtener dominio en la metodología y sus principales componentes. Además, a través de la Dirección de Gestión Curricular, analiza y evalúa los resultados de implementación de esta metodología y sus mejoras.
- **Dirección de Gestión Curricular (VRA):** en las etapas de análisis y ajuste curricular orienta la creación o transformación de asignaturas de la universidad a cursos con la metodología A+S, asegurando su coherencia al proyecto de la universidad, perfil de egreso y características propias del modelo Aprendizaje Servicio UDLA. Además, provee los instrumentos para la reflexión de cierre de cada asignatura con el objetivo de caracterizar las experiencias y proyectar mejoras para las siguientes versiones, tanto en el aprendizaje del estudiante como en la actualización del Perfil de Egreso.
- **Coordinadores de Facultad de VcM:** consignar asignaturas A+S en la planificación, gestionar la relación con posibles aliados y socios comunitarios, y servir como enlace entre la facultad y la VcM para estas asignaturas.
- **Dirección de escuela y carrera:** la dirección de carrera realizará monitoreo y evaluación, tanto de avances del programa, resultados de implementación en estudiantes y resultados en socios comunitarios con la ayuda del área de Gestión Curricular a nivel institucional.
- **Equipo académico que dicta las asignaturas:** tiene un rol activo en la definición del servicio y en la comunicación con el socio. Proponen perfiles asociados a las asignaturas y a las definiciones curriculares, además de la definición del servicio, la participación de los estudiantes y el tipo de trabajo con el socio comunitario.

En resumen, la VcM juega un rol clave en el éxito de las asignaturas que utilizan la metodología A+S, contribuyendo a una articulación oportuna y pertinente con el entorno y la colaboración con socios comunitarios.

- **Línea de Intervención Comunitaria (LIC)⁵⁵:** refiere a las asignaturas vinculadas al Programa de Intervención Comunitaria, que contribuyen a la formación de profesionales con un perfil teórico-práctico orientado a apoyar y gestionar intervenciones sociales con la comunidad. De este modo, los estudiantes incorporan un enfoque de intersectorialidad que contribuye a mejorar las condiciones de vida de los vecinos y aprenden a trabajar coordinadamente con otros servicios sociales, con lo cual se fomenta la participación social y el trabajo multidisciplinario.
 - Cada asignatura define resultados de aprendizaje específicos que aportan, por una parte, al Perfil de Egreso de cada carrera (disciplinar) y, por otra parte, a la matriz valórica de la Universidad, contribuyendo además a la consolidación del modelo pedagógico de aprendizaje, servicio cuyo objetivo es generar procesos de aprendizaje multidisciplinarios, situados en contextos territoriales y comunitarios.
 - El programa no solo promueve la formación ciudadana y el aprendizaje de valores en la práctica, sino que instala una forma de aprender, de dar sentido y relevancia social al conocimiento. Constituye así una manera activa y significativa de aprendizaje, materializado en un espacio territorial local que pasa a ser un espacio de encuentro, participación y aprendizaje, mediado por dirigentes y vecinos.
- **Metodologías basadas en proyectos:** son parte de un enfoque pedagógico en el que los estudiantes se involucran en proyectos e iniciativas VcM, para aprender de manera significativa. Este enfoque se basa en la idea de que el aprendizaje es más efectivo cuando se aplica a situaciones del mundo real y cuando los estudiantes tienen la oportunidad de explorar sus propias ideas y soluciones en conjunto con las comunidades.
 - Bajo este enfoque pedagógico, el aprendizaje está centrado en el estudiante, ya que son ellos los protagonistas del proceso de aprendizaje, tomando decisiones, trabajando en colaboración entre pares, con académicos y socios comunitarios, asumiendo la responsabilidad de su propio aprendizaje. Además, por sus características, prepara al estudiante para una participación en la sociedad, aportando a la construcción de conocimiento a través de la experiencia práctica.
 - Por otra parte, permite la integración de diferentes disciplinas, puesto que incorpora conocimientos de diversas áreas, desarrollando habilidades de pensa-

5 Extraído de <https://programaic.udla.cl/disenio-del-programa/#componente-pedagogico>

miento crítico y resolución de problemas.

- **Articulación con investigación:** una de las herramientas diseñadas para este propósito es el documento "Lineamientos para la realización de investigación con componentes VcM" (UDLA, 2023)⁶, que define y caracteriza la bidireccionalidad en la relación entre investigación y VcM, y el tipo de instancias de articulación. Este documento entrega orientaciones para relevar el tipo de investigación que busca incidir en el ámbito de la responsabilidad social. Este documento de trabajo se implementa principalmente para aquellos proyectos financiados a través de los Fondos Concursables de VcM, en la línea de investigación.
- En esta misma línea, se han generado mecanismos de seguimiento y evaluación de los proyectos antes mencionados, a través de informes de avances y reuniones de seguimiento, centrados en la calidad de la implementación.
- La aplicación del cuestionario complementario de investigación con componente VcM, donde se caracteriza e identifica el tipo de investigación que tributa a VcM, da luces claras respecto de cómo VcM puede contribuir en la generación de mayor incidencia de este trabajo.
- El programa actualizado de capacitación en mecanismos, instrumentos y competencias VcM, con énfasis en mejora en la coordinación, integración y efectividad de la contribución externa e interna. Este programa considera:
 - El Taller de proyectos de investigación con componentes de VcM, dictado en conjunto con la Vicerrectoría de Investigación y Postgrados (VRIP). Este taller está dirigido a todos los y las académicas investigadoras y coordinaciones de VcM de Sede y Facultades, y consiste en la aplicación de mecanismos, instrumentos y conocimientos sobre VcM, con énfasis en la mejora en la coordinación, integración y efectividad de la contribución externa e interna en investigación.
 - Taller para la elaboración y evaluación de proyectos VcM, con la MML.
 - Taller de investigación y docencia en asignaturas con componente de Vinculación con el Medio en un horizonte de construcción de proyectos, desde una perspectiva de retroalimentación en la vinculación con los territorios y el entorno.
- **Fondos Concursables VcM:** anualmente, UDLA realiza un concurso para asignar fondos a proyectos de VcM que sean elaborados y presentados por facultades y

6 Documento de trabajo interno.

sedes. El objetivo general de los fondos es apoyar la elaboración e implementación de proyectos de Vinculación con el Medio para alguno de los programas del Modelo VcM UDLA, y que tributen a las funciones de docencia e/o investigación.

- Los Fondos Concursables VcM están dirigidos a académicos regulares de UDLA, quienes deben conformar equipos ejecutores que pueden incorporar a docentes, estudiantes y colaboradores, además de los socios comunitarios y aliados estratégicos.
- Dentro de sus objetivos está la promoción de nuevos proyectos que impulsen un trabajo colaborativo y bidireccional entre la institución -a través de sus facultades, escuelas y carreras-, la comunidad y otros organismos del medio externo relevante; el apoyo a proyectos en curso que han incorporado algún componente que requiera financiamiento y que sus temáticas, objetivos y estándares evaluativos sean consistentes con el Modelo de VcM UDLA; y el apoyo al desarrollo de competencias internas en materia de diseño, elaboración y presentación de proyectos en general, que impliquen establecimiento de alianzas y vínculos tanto al interior de UDLA como con el medio externo relevante.

RETROALIMENTACIÓN PROGRAMAS Y MODELO VcM

La retroalimentación en Vinculación con el Medio se refiere al proceso bidireccional en el que la universidad emite información tanto de su entorno externo como interno, y a su vez recibe información hacia esos mismos entornos. Esta retroalimentación bidireccional es un elemento clave para el aprendizaje organizacional y la adaptación efectiva a cambios en el entorno que puedan favorecer un mejor intercambio dentro de los programas y proyectos del modelo de VcM.

En nuestro contexto institucional, la retroalimentación bidireccional implica que no solamente se monitorean, evalúan y analizan los resultados, las tendencias o las acciones que se realizan con los actores estratégicos, sino que también se utiliza esa información para ajustar sus estrategias y procesos. Al mismo tiempo, en el proceso de retroalimentación se comunican sus propios resultados y decisiones a los actores internos, generando así un proceso continuo de intercambio de información y ajuste.

Plan de acción

Para establecer una efectiva retroalimentación con actores internos y externos, es importante considerar estrategias que fomenten la transparencia, la apertura y la comunicación constructiva. Algunas estrategias clave para lograr una retroalimentación exitosa con ambos tipos de actores son:

1. **Cuentas públicas:** se refiere a la responsabilidad que tiene la universidad de informar y justificar sus acciones, decisiones y resultados ante su medio externo relevante y otras partes interesadas internas. Esto implica ser transparente, honesto y receptivo a las expectativas y demandas de la comunidad, así como a los resultados e impactos que se generan en el entorno. La rendición de cuentas externa es clave para construir relaciones de confianza, legitimidad y sostenibilidad a largo plazo.
2. **Escucha activa:** estar verdaderamente receptivo a las opiniones y comentarios de los diversos actores, internos y externos. Esto implica prestar atención, hacer preguntas clarificadoras y demostrar interés genuino por lo que tienen que decir.
3. **Encuestas y entrevistas estructuradas:** utilizar herramientas como encuestas y entrevistas para recopilar de manera sistemática las opiniones y percepciones de los *stakeholders*. Estos métodos pueden proporcionar datos cuantitativos y cualitativos que ayudan a comprender mejor las necesidades y expectativas de los diferentes grupos.

4. **Grupos Focales:** son sesiones estructuradas y guiadas en las que se reúnen representantes de un grupo específico de personas externas a la organización, de preferencia, socios estratégicos, con el propósito de recopilar información detallada y en profundidad sobre sus percepciones, opiniones y experiencias relacionadas con los programas o proyectos VcM UDLA en los que su organización participa.

Estos grupos se utilizan como una herramienta cualitativa de investigación para comprender mejor las necesidades, expectativas y preferencias del público objetivo externo. Durante las sesiones, los participantes comparten sus puntos de vista, participan en discusiones y proporcionan retroalimentación directa sobre diversos aspectos de las iniciativas en estudio.

En particular, la metodología utilizada en los grupos focales se basa en las herramientas de modelos ágiles utilizadas en el Laboratorio de Gobierno (2024), y en la herramienta metodológica para evaluación de proyectos: FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas). Su objetivo es, en primer lugar, caracterizar al público participante de los diálogos, para así hacer un análisis más exacto respecto de su tipo de participación y conocimiento de los programas VcM (o el programa) y sus proyectos, para luego dar paso a un ejercicio que pretende dar a conocer el grado de conocimiento, el valor agregado de las acciones VcM, las brechas existentes, y qué acciones se pueden implementar para mejorar el modelo VcM.

También tiene el doble fin de involucrar a actores que tal vez no tengan tanto conocimiento de los programas con otros que tengan un nivel de involucramiento mayor, y puedan ser agentes de cambio.

Importancia de una adecuada retroalimentación

La retroalimentación es un elemento crucial en el desarrollo de cualquier proyecto colectivo, y juega un papel fundamental en distintos ámbitos de desarrollo de los programas y/o proyectos VcM. Su importancia radica en:

1. **Mejora del desempeño:** la retroalimentación permite identificar fortalezas y debilidades, orientando el aprendizaje y la mejora. Permite a las personas entender qué están haciendo bien y qué necesitan mejorar, guiándolas hacia un desempeño más efectivo.
2. **Comunicación efectiva:** la retroalimentación facilita la comunicación bidireccional, generando un espacio para el diálogo y la comprensión mutua. Permite

expresar expectativas, necesidades y perspectivas, construyendo relaciones más sólidas y productivas.

3. **Aumento de la motivación:** una retroalimentación positiva refuerza la autoestima y la motivación, impulsando a las personas a alcanzar sus metas. La retroalimentación constructiva, por su parte, proporciona herramientas para el crecimiento y la superación.
4. **Desarrollo de la autoconciencia:** la retroalimentación proporciona una visión externa sobre nuestro desempeño, ayudándonos a comprender nuestros puntos fuertes y débiles. Esta autoconciencia nos permite tomar decisiones más informadas, así como gestionar nuestras propias capacidades como ejecutores y las capacidades institucionales.
5. **Creación de un ambiente positivo:** una cultura de retroalimentación abierta y honesta fomenta un ambiente de confianza y respeto. Permite que las personas se sientan seguras para compartir sus ideas, aprender de los errores y crecer juntos.

En resumen, la retroalimentación es una herramienta fundamental para el crecimiento, la mejora y la construcción de relaciones sólidas. Es esencial que la retroalimentación sea oportuna, específica, constructiva y orientada al desarrollo sostenible del país.





BIBLIOGRAFÍA

División de Control de Gestión Pública, Dirección de Presupuestos (DIPRES). (2020). https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf

Funnell S.C. y Rogers P.J. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. John Wiley & Sons, San Francisco, CA.

Gertler P., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., y Vermeersch C.M.J. (2006). *Impact Evaluation in Practice: Second Edition*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, DC.

Giri, Dhundi. (2016). *Project-Based Learning as 21st Century Teaching Approach: A Study in Nepalese Private Schools*. US-China Education Review.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.

Laboratorio de Gobierno, Ministerio de Hacienda. (2024). *Guía de Herramientas para proyectos de innovación pública*. <https://www.lab.gob.cl/landing-block>

Larsen, E. W. (2018). *Project Management: Achieving Success Through Strategic Management*. Routledge.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia: Gobierno de Chile. (2020). División de Políticas Sociales. *Manual Evaluación Ex-Ante Programas Nuevos y Reformulados Significativamente*.

PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition*. Project Management Institute.

Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD e Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS).

Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF). (2021). *Guía de Evaluación y Diseño de Proyectos sociales, para la Sociedad Civil y el Sector Privado*.

UNDP. (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. United Nations Development Programme, New York, NY. <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>

Universidad del Desarrollo, Centro de Apoyo al Desempeño Académico. (2018). *Guía para definir Objetivos Basada en el Método SMART*. <https://cada.udd.cl/files/2018/11/2.-B.-pdf>

Universidad de Las Américas. (2023). *Lineamientos para la realización de investigación con componentes VcM*.

United Nations Development Group. (2017). *Theory of Change: UNDAF Companion Guidance*. <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance>



ISBN
978-956-8695-55-2