

LA VINCULACIÓN UNIVERSITARIA CON EL MEDIO Y LOS MECANISMOS DE RECONOCIMIENTO ACADÉMICO¹

Ignacio Irrarázaval²

RESUMEN

Existe una amplia reflexión sobre la relevancia y necesidad de la vinculación con el medio y el compromiso público para las universidades de Chile, Estados Unidos y otros países del mundo. Sin embargo, el desarrollo de esta área del quehacer académico se enfrenta con la dificultad que las universidades y sus académicos tienen otras responsabilidades prioritarias, como la docencia y la investigación. A lo anterior se suma el hecho de que estos conceptos tienen acepciones diversas y amplias, lo que redundará en la dificultad de implementar estrategias sistemáticas y coherentes de compromiso público en el mundo universitario. Este ensayo indaga sobre la experiencia de las universidades estadounidenses, en cuanto a cómo diversos mecanismos de reconocimiento académico y de fomento y apoyo pueden o no potenciar las iniciativas de vinculación universitaria con la sociedad y el entorno. El análisis muestra que el liderazgo de los directivos superiores de las instituciones es uno de los aspectos más relevantes para impulsar la vinculación en las universidades, más allá de los mecanismos formales. El presente ensayo entrega importantes luces para el sistema de educación superior chileno, en su empeño por instalar un mayor nivel de vinculación entre universidad y sociedad.

Conceptos clave: educación superior, vinculación con el medio, compromiso público, reconocimiento académico.

UNIVERSITY OUTREACH AND ACADEMIC RECOGNITION MECHANISMS

ABSTRACT

There is widespread reflection on the relevance and need for outreach and public engagement for universities in Chile, the United States and other countries around the world. However, the development of this area of academic work is hindered by the fact that universities and their academics have other responsibilities of greater priority, namely teaching and research. In addition, these concepts have diverse, broad meanings, which makes it difficult to implement systematic and coherent public engagement strategies in the university world. This essay investigates the experience of U.S. universities, in terms of how diverse mechanisms for academic recognition, promotion and support may or may not enhance initiatives for university outreach with society and the local community. The analysis shows that the leadership of the institutions' head directors is one of the most relevant aspects in promoting university outreach, beyond the formal mechanisms. This essay provides important insights for the Chilean higher education system in its endeavor to install a higher level of outreach and engagement with society.

Key concepts: Higher education, outreach, public engagement, academic recognition.

-
- 1 Este ensayo surgió a partir de una estadía de investigación en el *Center for International Higher Education* del *Boston College*. Agradezco las sugerencias iniciales de Philip Altbach; también, las observaciones de Andrés Bernasconi y los comentarios recibidos a través de la edición de *Calidad en la Educación* fueron muy valiosos para mejorar este manuscrito.
 - 2 Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. Contacto: ignacio.irrazaval@uc.cl

1. Introducción

La universidad es una institución que, históricamente, ha tenido por núcleo principal la docencia e investigación. No obstante, se le ha escrutado por su falta de vinculación con el medio, asociándola así a la conocida figura de la torre de marfil. En este sentido, la universidad, en tanto institución social e histórica, debe también responder a la realidad y acontecimientos de su tiempo. A partir de este desafío es que estos establecimientos han desarrollado de forma gradual distintos modelos de vinculación con el medio.

Estos modelos varían ampliamente según los contextos en los cuales las universidades están inmersas; así, es posible rastrear desde las *Land Grant Universities* en Estados Unidos hasta la aproximación europea de la tercera misión, que complementa y nutre el trabajo en investigación y docencia propio de estas instituciones.

En esta línea, en este ensayo interesa analizar los diferentes mecanismos y estrategias que las universidades desarrollan para contribuir al interés público y a las políticas públicas como una forma de vinculación con el medio. Lo anterior no significa desconocer el aporte que se realiza desde las universidades a la sociedad, por medio de mecanismos como la extensión cultural, la educación continua y la transferencia tecnológica al mundo empresarial. Interesa plantear que la contribución de las universidades al bien común y a la solución de problemas públicos es un aspecto que debe ser valorado y facilitado institucionalmente.

De esta manera, el artículo comienza con una breve descripción del contexto universitario y sus mecanismos de vinculación con el medio, dando cuenta de diversos modelos de incidencia, principalmente en Estados Unidos, Europa y Australia. A continuación, se describen y discuten los principales mecanismos de incentivo al compromiso académico con el entorno, agrupándolos en dos grandes categorías: aquellos que tienen que ver con el reconocimiento y promoción académica, y los que se refieren al apoyo y fomento de actividades de interés público³.

3 Esta sección se nutre de diversas fuentes bibliográficas citadas al final del documento, de la

2. El contexto universitario y sus mecanismos de vinculación con el medio

En una interesante reflexión sobre la vida académica y la sociedad, Medina Echavarría (1999) se pregunta por varios desafíos que enfrentan las universidades, como la exigencia por la especialización científica y aspectos organizacionales, pero le preocupa particularmente cómo estas se enfrentan con el mundo que les rodea, el cual altera su forma de existir y, por lo tanto, su misión de investigación de la verdad y la ampliación y conservación del saber. Al respecto, este autor plantea la existencia de tres modelos de vinculación con este entorno amplio. En primer lugar, existen universidades que optan por el aislamiento, lo que se ha denominado “torre de marfil”, e investigan y enseñan, pero sin tener en cuenta necesariamente los acontecimientos sociales, creando un hermetismo ficticio al interior de la institución. Esta opción llevaría a que las personas formadas en este contexto deban ser posteriormente reeducadas para lograr entender la realidad. En segundo lugar menciona a la universidad militante, que solo se justifica si trabaja en cuestiones de acción social directa, comprometiéndose política e ideológicamente, llegando prácticamente a olvidar su función específica. Finalmente se observa la emergencia de una universidad partícipe, comprometida con su medio y con su tiempo, atenta a lo que pasa y que trata de responder desde lo que puede y debe hacer: la docencia y la investigación.

Siguiendo esta tercera aproximación, que representa un equilibrio entre la postura del aislamiento o la militancia, las universidades de excelencia actualmente están demostrando robustas y complejas redes de vinculación (Sandmann, Furco & Adams, 2016). Sin descuidar la docencia y la investigación, estas instituciones han comprendido la necesidad de insertarse, en el contexto social en el que se encuentran, en procesos de retroalimentación fundamentales para su renovación y actualización.

revisión de estatutos fundacionales de universidades, reglamentos o manuales académicos (*Faculty Handbooks*) y otros documentos oficiales de universidades que están dentro de la *Carnegie Community Engagement Classification*, y de una serie de entrevistas que el autor realizó a autoridades universitarias en el Estado de Massachusetts en el contexto de una estadia de investigación. Ver: CUEI: *College & University Engagement Initiative*. Recuperado de <https://www.brown.edu/swearer/carnegie>

La experiencia norteamericana

En el caso norteamericano, la vinculación con el entorno se estimula fuertemente a partir del *Morrill Act*⁴ de 1862, que concretó la donación de terrenos federales para la constitución de *Land Grant Universities*, cuyo foco principal era la enseñanza práctica de la agricultura, la ingeniería y la tecnología. La mayoría de estas universidades consideran en su misión el objetivo de “*outreach*” (extensión), entendido como el involucramiento de una organización con la comunidad. Actualmente hay 76 *Land Grant Universities* en Estados Unidos, la mayoría de las cuales son públicas, como las de California, Rutgers, Illinois, Michigan, Pennsylvania y Wisconsin.

Para efectos de esta reflexión, interesa distinguir en la tradición norteamericana diversos énfasis o expresiones de vinculación no excluyentes entre sí. Un primer tipo es denominado “*public engagement*” o compromiso público. Este modelo de incidencia se observa en diversas universidades en las que se articulan profesores, administrativos y estudiantes en torno a temas de interés social; se busca promover el entendimiento multidimensional del mundo, o bien poner en práctica investigaciones realizadas.

Un segundo modelo de incidencia es el de *community outreach*, que se fundamenta en la implementación de proyectos específicos desarrollados por departamentos o unidades académicas. Por ejemplo, la *Graduate School of Architecture, Planning and Preservation*, de la Universidad de Columbia en Nueva York, maneja un centro de asistencia comunitaria y de planificación urbana para los municipios más pobres de la ciudad, tales como Bronx y Queens. *Outreach*, que puede ser asociado a “extensión” o “servicio público”, se caracteriza por la transferencia de conocimiento y tecnología desde la universidad hacia su entorno más inmediato.

Un tercer modelo de incidencia es el de *Civic Engagement*, el cual dice relación con la formación de la responsabilidad social y

4 Morrill Act transcription. En *Milestone Documents* in the National Archives. [Washington, D.C.: National Archives and Records Administration, 1995], p. 57. Recuperado de <http://www.ourdocuments.gov/doc.php?doc=33>

los valores democráticos entre los estudiantes, a través de diversos tipos de actividades en el *curriculum*. De esta forma, universidades como la de Minnesota potencian las capacidades de los estudiantes, preparándolos para una ciudadanía activa y responsable.

Finalmente, también existen universidades en las cuales la vinculación se expresa más ampliamente, involucrando docencia, investigación y servicio a la comunidad. En estos casos la vinculación no se limita a la comunidad inmediata ni a un modelo de incidencia en particular, sino que se expande hacia actores como la empresa, el poder legislativo o ejecutivo, y la sociedad en general. Este sería el caso, por ejemplo, de *Ohio State University*⁵, a través de la *Office of University Outreach and Engagement*. Esta última aproximación se acerca más a lo que Boyer (1996) identifica como *scholarship of engagement*, que se asocia a una vinculación de beneficio mutuo entre la universidad y la sociedad en torno a los problemas que la afectan⁶.

Las universidades europeas en el siglo XXI: tercera misión

La tercera misión corresponde a la relación de la universidad con su entorno no académico, dentro del cual se encuentran la industria, las autoridades públicas y la sociedad. Esta misión se asocia fuertemente con la misión educativa (primera misión) y de investigación (segunda misión) de las universidades; sin embargo, la tercera misión se refiere específicamente a las capacidades de una universidad para integrarse en los campos económico y social, donde tiene un rol en la producción, discusión, aplicación y difusión del conocimiento.

Los temas considerados dentro de la tercera misión, según lo propuesto por Schoen et al. (2007), consideran una dimensión económica, que incluye transferencia de conocimientos, propiedad intelectual, emprendimiento y vínculos con la industria; y una social, que incluye desarrollo de proyectos con el sector público y

5 OAA *Policies and Procedures Handbook*. Recuperado de <https://oaa.osu.edu/policiesprocedureshandbook.html>

6 Sin perjuicio de las diferentes acepciones o énfasis en los modelos de vinculación o compromiso público, en este texto se utilizan estos términos de manera genérica. Para una mayor profundización de los conceptos de “*outreach*”, “*engagement*” y “*extension*” en la tradición estadounidense, véase Byrne, 1998.

participación en la formulación de políticas y en el debate público, cubriendo un amplio espectro de actividades.

Las actividades de la tercera misión pueden ser visualizadas como un elemento transversal a actividades tradicionales de la universidad, como son la investigación y la docencia. Así, por ejemplo, para *Cambridge University*, la “búsqueda, diseminación y aplicación del conocimiento” es el concepto que define cómo vincularse con la sociedad. En *London School of Economics* las actividades de vinculación se dan a través de sus distintos departamentos: el de Políticas Sociales y el de Economía asesoran en diferentes materias a gobiernos de Europa, Asia y África; el departamento de Sociología, a través de su programa “Ciudades”, asesora a alcaldes de grandes urbes del mundo.

El caso australiano

Es interesante destacar el caso de *The University of Melbourne*, en Australia, donde la vinculación se plantea como una transferencia de conocimientos que reconoce un flujo bidireccional de ideas entre la academia y la comunidad, en un sentido amplio. Aquí se plantea que las universidades ya no son lugares exclusivos del conocimiento, sino puntos de acceso. En ese ambiente, se hace imperativo ligar los productos de la docencia y la investigación, propios de la universidad, con el desarrollo de amplias relaciones bilaterales con el gobierno, la empresa y la comunidad, para la satisfacción de las cada vez más cambiantes necesidades de la sociedad.

La *Australian University Community Engagement Alliance* (AUCEA), en esta línea, desarrolla herramientas y alienta la creación de redes, diálogo, aprendizaje y becas para facilitar conexiones significativas entre sus universidades y las comunidades locales y regionales en las que se encuentran. Actualmente está desarrollando indicadores para medir el compromiso universitario, reconociendo así la necesidad de incluirlo como parte del perfil institucional y los ejercicios evaluativos realizados por ella.

Las universidades chilenas y su orientación pública

Actualmente, el sistema educativo chileno reconoce que las universidades desempeñan funciones sociales más allá del núcleo de investigación y docencia que les es propio. Más aún, el Informe del Consejo Asesor Presidencial para la Educación Superior (2008) reconoce que este rol público trasciende a la forma de propiedad de las instituciones.

En términos más formales, la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ley N° 20.129-2006) consideró la vinculación con el medio como una área electiva de acreditación institucional, sin mayores especificaciones en cuanto a contenidos. La definición más concreta de este ámbito quedó en manos de un reglamento que elaboró posteriormente la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). En este se precisó que 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 y facilitar el desarrollo académico de los miembros de la institución. Adicionalmente, se estableció que las instituciones debían contar con mecanismos sistemáticos de vinculación y que tuvieran un impacto significativo en su área de influencia⁷. A nuestro modo de ver, si bien esta descripción avanza en torno a ciertos aspectos de forma, la definición no profundiza en cuanto a los contenidos u objetivos de fondo de este ámbito. Finalmente, la Ley 21.091 (2018) hace un cambio cualitativo relevante, al incorporar la vinculación con el medio como una dimensión obligatoria de evaluación. En esta norma se amplía la definición, al considerar que las universidades deben contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con su entorno significativo.

La discusión sobre el compromiso público de las universidades ha llevado a poner urgencia a la organización de estos mecanismos, por medio de políticas, diálogo bidireccional y medios de intercambio

⁷ El reglamento mencionado ha tenido diversas versiones, manteniendo las mismas definiciones de base. El extracto mencionado en el texto es el de la *Guía de Autoevaluación Interna, Acreditación Institucional Universidades*. Recuperado de www.cnachile.cl

institucionalizados. En este sentido, las características de la vinculación con el medio que se definen como esenciales en el caso chileno tienen relación con una forma de complementar la investigación y la docencia, que es el quehacer propio de la universidad, a partir de su identidad y misión institucional. Por lo tanto, los mecanismos que se busca implementar en este ámbito requieren de la conformación de instancias de diálogo recíproco, en las que se articulen las capacidades y conocimientos de todas las partes involucradas en una relación.

En términos generales, como se ha expuesto, se puede ver que las instituciones de educación superior en el mundo no solo comparten la opción de vincularse con el medio, sino que han desarrollado diversos modelos de acción para lograr su reconocimiento social. Para esto, es importante conseguir que las políticas y prácticas de funcionamiento de las instituciones estén alineadas con sus misiones y objetivos.

3. Mecanismos de reconocimiento académico e incentivo al compromiso público universitario

Tal como se analizó en la sección previa, las universidades de todo el mundo están considerando con mayor relevancia que no son autocontenidas —es decir, que no son torres de marfil— y que tienen la necesidad de vincularse con la sociedad, ya sea por un interés propio de la academia, por un requerimiento de la política pública o bien para buscar nuevas alianzas y formas de incidir. Lo anterior ha repercutido en dar un impulso importante a las iniciativas de compromiso y aporte público, cualquiera sea la forma en que estas se definan. Sin embargo, este anhelo se ve muchas veces limitado por el quehacer tradicional de las universidades: la docencia y la investigación. Esto es particularmente importante en las casas de estudio de investigación y en aquellas que pretenden aparecer en los *rankings* internacionales con algún nivel de preeminencia; en estos casos, las actividades asociadas al compromiso público pueden aparecer como una distracción a las tareas esenciales de la academia.

En términos más estratégicos, para avanzar en iniciativas de compromiso público universitario es posible plantear que habrá al

menos dos aproximaciones factibles. Por un lado, es posible que los desafíos asociados a vincular el quehacer académico con los problemas y desafíos del país puedan abordarse de manera transversal a través de las funciones más tradicionales, como son la docencia, la investigación y la gestión institucional, incorporando en ellas temas de interés público. En este caso, lo más probable es que no haya un registro específico del quehacer asociado al compromiso público, sino que este sea incluido dentro de la docencia, investigación o gestión. De esta manera, la mirada de este compromiso es más bien aditiva a los otros aspectos del quehacer académico.

Por otra parte, para dar mayor importancia y reconocimiento al quehacer universitario en el ámbito de compromiso público puede ser conveniente organizarlo como una actividad que puede ser evaluada en sus propios términos. Este es el caso de Estados Unidos, con la clasificación *Carnegie* sobre *Community Engagement*, y también de Chile, con el área de Vinculación con el Medio definida por la CNA.

a. Mecanismos de reconocimiento académico⁸

En este apartado se describen mecanismos que pueden incidir, de manera directa o indirecta, en el reconocimiento o prestigio de la trayectoria académica de quienes opten por participar en iniciativas de vinculación y compromiso público.

(i) Misión y liderazgo

Tanto Holland (1997, 2001), Hollander, Saltmarsh & Zlotkowski (2001) como la clasificación *Carnegie* para *Community Engagement*, sugieren evaluar, en primer lugar, la relevancia institucional que tiene para una universidad el compromiso público, a partir de la revisión de la definición de la misión institucional en los estatutos fundacionales o, bien, en los planes estratégicos más actualizados. Si en alguno de estos documentos oficiales de cada institución

8 Las alternativas que se describen a continuación se han encontrado en referencias bibliográficas, entrevistas y análisis de casos de universidades estadounidenses que revisten una particular relevancia en este ámbito. Los casos descritos fueron seleccionados a partir de universidades que obtuvieron la clasificación electiva *Carnegie* para *Community Engagement* y universidades dentro de las 50 mejores de EE.UU., según Ranking QS.

la referencia al compromiso público es poco precisa, más bien declarativa o posiblemente más prescriptiva, esto será una buena indicación inicial del reconocimiento que los académicos pueden esperar a partir de esa declaración.

Un ejemplo de esto se encuentra en la Universidad de Cornell, cuya definición institucional establece que su misión es “descubrir, preservar y difundir el conocimiento, educar a la próxima generación de ciudadanos globales y promover una cultura de investigación — ampliamente definida— dentro y fuera de la universidad. Mediante el servicio público, Cornell apunta a mejorar las vidas de sus estudiantes, la población del estado de Nueva York y otras personas en el mundo”⁹.

La Universidad de North Carolina, por otra parte, se define como una institución que, a través de la docencia, investigación y servicio público, aporta al Estado, al país y al mundo. Mediante la formación de líderes, la investigación innovadora y la provisión de servicios basados en el conocimiento, la universidad se propone mejorar la calidad de vida de las personas en su Estado y en el mundo¹⁰.

Este tipo de definiciones no es difícil de encontrar. Al analizar los planes estratégicos de otras universidades, sean o no parte de la clasificación *Carnegie*, se encuentran recurrentemente referencias a que todo el quehacer universitario está orientado a beneficiar a la sociedad en su conjunto, así como alusiones a la necesaria colaboración y fortalecimiento que se desea con las comunidades próximas, la región, el país y el mundo. En su estudio institucional de 20 universidades alrededor del mundo, Watson et al. (2011) concluyeron que, si bien hay una diversidad de contextos, en la mayoría de los casos el compromiso público y la responsabilidad social son más que un énfasis en sus declaraciones de misión o planes estratégicos, teniendo la mayoría de ellas una preocupación en producir impactos sociales e institucionales.

9 Traducción libre, recuperado de <https://www.cornell.edu/about/mission.cfm>

10 Traducción libre, recuperado de <https://www.unc.edu/about/mission/>.

Para la mayoría de las universidades, los planes estratégicos son una importante orientación del trabajo académico de mediano y largo plazo. En las universidades estadounidenses es frecuente observar que la construcción de estos planes conlleva un proceso de amplio involucramiento de los diversos estamentos de la comunidad académica, hasta llegar a ser sancionados formalmente. Aun así, estos documentos tienen un carácter necesariamente general y un periodo de vigencia bastante amplio, que puede ser entre cuatro a diez años, por lo que pueden terminar siendo un mecanismo insuficiente para motivar a los académicos a involucrarse en compromiso público, complementando las tareas académicas tradicionales, que son a las que naturalmente se da mayor seguimiento y primacía.

Para el caso norteamericano, O'Meara (2005a) observó las consecuencias de los cambios que diversas universidades han emprendido para concebir de una forma más amplia la docencia y la investigación, involucrando elementos de vinculación y compromiso público. En ese estudio, basándose en una muestra de 729 instituciones de educación superior, concluyó que estos cambios son más complejos de observar en universidades de investigación, ya que en estas se tiende a privilegiar la investigación y la docencia por sobre otras formas del quehacer académico. Además, existiría poca claridad sobre qué significa involucrarse en compromiso público, lo que dificulta aún más esta línea de trabajo.

Dado lo anterior, la implementación de los planes estratégicos requiere necesariamente de un liderazgo permanente de las autoridades universitarias. De ahí que el reconocimiento académico del compromiso público debe ser reforzado con el discurso público recurrente de las autoridades superiores de la universidad y, obviamente, con una coherencia en las políticas que se implementan para concretar los desafíos que estipula el plan. Por su parte, Weerts y Sandmann (2008), en su estudio sobre seis *Land Grant Universities*, concluyen que el liderazgo es un factor crítico para facilitar el compromiso público, no solo por la importancia de la comunicación interna o externa en la universidad, sino también porque contribuye a alinear las estructuras y recursos administrativos para promoverlo.

(ii) Criterios de promoción y reconocimiento académico

Los criterios de promoción académica constituyen uno de los aspectos a los que la literatura otorga mayor importancia para lograr concretar el aporte público de las universidades. Los académicos constituyen la base del funcionamiento de las universidades y, sin su participación, la mayoría de las iniciativas en este ámbito serían imposibles. Al igual que en el ámbito anterior, referido a misión y liderazgo, la *Carnegie Classification* y Holland (1997, 2001) considera este aspecto como un elemento clave en sus criterios de evaluación. Ciertamente, una manera de evaluar la coherencia entre el discurso público —las declaraciones institucionales— y la concreción de las ideas es analizar la manera en que las primeras se traducen en la política académica, en la cual se establecen los mecanismos de motivación a los académicos.

En la literatura de educación superior estadounidense hay una muy fuerte corriente que afirma que el escaso reconocimiento que se otorga al compromiso público es uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de este aspecto. El estudio de Watson et al. (2001), ya mencionado, identifica que, para las 20 universidades analizadas, los bajos o inexistentes mecanismos de reconocimiento académico son uno de los frenos más importantes para el desarrollo de la actividad pública de las universidades.

Para tener una visión general de los criterios de promoción y reconocimiento académico, las universidades establecen sus reglamentos o manuales académicos (*Faculty Handbooks*), en los que definen la estructura organizacional y las responsabilidades de cada uno de los estamentos de la comunidad universitaria. En el mismo documento —o en otros complementarios— desarrollan guías o establecen criterios para la evaluación de los académicos. Finalmente, muchas universidades también recurren a una especificación reglamentaria de la carga de trabajo (*Faculty Workloads Guidelines*). De estos instrumentos puede obtenerse algunas conclusiones básicas respecto de criterios de promoción y reconocimiento a los académicos que participan en iniciativas de compromiso público.

Es interesante destacar que, en la mayoría de los casos estudiados, los instrumentos mencionados son recurrentemente

poco específicos sobre la comprensión del concepto de “compromiso público” y sus parámetros de evaluación, si es que estos llegan a mencionarse. Por otra parte, se señala frecuentemente que la autoridad superior de la universidad solo formula lineamientos generales, los cuales deben ser aplicados y definidos operacionalmente por las facultades, aplicando estos criterios con la debida flexibilidad. En el caso específico de la Universidad de California, sus políticas de selección y promoción definen que el comité de evaluación debe considerar el desempeño del candidato de acuerdo con las cuatro áreas de desempeño —docencia, investigación, actividad profesional y servicio público—, ejerciendo un nivel razonable de flexibilidad y ponderando los criterios de acuerdo con las responsabilidades y compromisos que el candidato pueda tener en cada una de las áreas.

(iii) Ámbitos de desempeño

Para la mayoría de las universidades en Estados Unidos, los ámbitos o categorías de desempeño académico tradicional son docencia, investigación y servicio. Las definiciones asociadas a los ámbitos de desempeño son muy importantes, pues reflejan qué espera la universidad de sus académicos en cada área de trabajo en la cual deban asumir responsabilidades. Tal como lo muestra *Hanover Research* (2014) en un estudio para 20 universidades norteamericanas, el ámbito del servicio es el que tiene una menor proporción de la carga de trabajo del académico, en general no superior al 10%, y difiere significativamente entre instituciones. En algunas de las universidades consideradas en el estudio, el componente de servicio se refiere principalmente a participación en tareas de gestión académica al interior de la universidad, mientras que en otras se refiere más expresamente al servicio o compromiso público, o bien una mezcla de ambas. En este aspecto surge nuevamente una diferenciación estratégica, ya que hay universidades que explicitan su desafío en el ámbito del compromiso público exclusivamente en la categoría de servicio, mientras que otras incorporan este aspecto como un componente transversal en las tres categorías.

Tabla 1

Roles académicos integrados en el modelo de educación superior de Estados Unidos

Docencia	Investigación	Servicio
Preparación de cursos	Preparación de propuestas	Interno
Lectura de cursos	Mantención de	Departamento
Interacción con estudiantes	infraestructura	Institución
Evaluación	Ejecución de investigaciones	Externo
Tutelaje	Supervisión de personal	Comunidad local
Supervisión clínica	Administración de	Asociaciones profesionales
Guía de tesis	presupuestos	
	Preparación y publicación	
	de informes	

Fuente: Finkelstein & Schuster, 2011.

Dentro de las universidades que cuentan con la clasificación *Carnegie*, es más frecuente encontrar una mejor especificación del servicio como ámbito de desempeño y, en algunos casos, la definición de una categoría especial adicional. Sin embargo, al mismo tiempo, debe notarse que, si bien las universidades con una alta trayectoria de investigación reconocen el compromiso público como una actividad dentro de los ámbitos de desempeño académico, este no tiene el peso relativo de los otros dos ámbitos. Efectivamente, la reglamentación de la Universidad de California¹¹ establece que, a pesar de la conveniencia del uso de la flexibilidad, es una condición indispensable que el candidato a contratación o promoción muestre un desarrollo intelectual superior en docencia o investigación. Del mismo modo, la Universidad de Nueva York señala, en sus criterios de promoción explícita, que sin un desempeño excepcional en investigación o trabajo creativo y docencia efectiva no es posible acceder a un contrato definitivo (*tenure*).

Por su parte, dentro de las responsabilidades de los académicos de la Universidad Estatal de Michigan se consideran la docencia, la investigación o la actividad creativa, y el servicio público. En este último ámbito, su definición es más completa que en otras universidades. La documentación oficial de esa universidad señala que

11 *Academic Personnel and Programs, University of California*. Recuperado de <http://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/academic-personnel-policy/appointment-and-promotion/index.html>

el servicio público es un aspecto integral de su misión, incluyendo la creación, difusión y aplicación del conocimiento. Se especifica que el servicio público consiste en la aplicación de la formación profesional y las competencias del académico para abordar los problemas de mayor importancia en las comunidades y que están relacionados con los objetivos disciplinares del programa académico de la unidad en que el académico se desempeña. Finalmente, se menciona que los académicos, de conformidad con la política y los reglamentos de la universidad, pueden servir como recursos valiosos y proporcionar servicios de valor mediante la colaboración con el gobierno, la industria, las organizaciones públicas y otras entidades fuera del *campus*¹².

En complemento a los casos anteriores, es interesante destacar los casos de las políticas de promoción y *tenure* de la Universidad de North Carolina en Greensboro (UNCG) y la Universidad Estatal de Portland (PSU). Ambas han hecho un fuerte esfuerzo institucional en el ámbito del compromiso público y esa es una de las características que las destaca en el medio local. Las dos definen el tercer ámbito de desempeño como servicio o colaboración con la comunidad, con una aproximación general que pone el foco en la interacción con las comunidades externas y circunscripciones amplias, como el gobierno, sus agencias, las empresas, las instituciones de la sociedad civil y las artes.

La definición, alcance y formas de documentación de los ámbitos de desempeño en los reglamentos académicos es un aspecto crítico para definir cómo se considera el compromiso público en los procesos de evaluación académica, lo que puede tener mayor relevancia que las definiciones de los rangos académicos propiamente tales, ya que, en general, la diferenciación de estas categorías se hace sobre la base del nivel de efectividad, excelencia, reconocimiento de pares y logros demostrados en cada uno de los ámbitos, dependiendo del perfil de cada académico y de la manera en que la universidad pondera estos ámbitos.

12 Traducción libre, recuperado de https://hr.msu.edu/_resources/pdf/faculty-handbook/fac_policy_man.pdf.

En su descripción de la actividad de los académicos que enseñan en programas de pregrado en Estados Unidos, Stolzenberg et al. (2019) muestran que, según los resultados de la encuesta HERI¹³ 2016-2017, un 47% informa haber colaborado en proyectos de docencia o investigación enfocados en enfrentar necesidades de la comunidad durante los últimos tres años. Por otra parte, solo el 17% de los académicos ha dictado cursos de aprendizaje y servicio. Además, revelan que el 39% de los encuestados no dedica tiempo a actividades de involucramiento comunitario o servicio público, mientras que un 47% dedica entre una y cuatro horas a esta tarea. De esta forma, más del 85% del cuerpo académico estaría ocupando menos del 10% de su tiempo de trabajo en actividades de servicio a la comunidad.

En su estudio para 729 instituciones de educación superior en Estados Unidos, O'Meara (2005b, 2006) muestra que tres de cada cuatro instituciones reportan haber hecho cambios formales en sus políticas de evaluación académica para incorporar una mirada más amplia del trabajo académico, particularmente en lo referido al compromiso público. Estas reformas han tenido un impacto especialmente relevante en universidades de investigación. Adicionalmente, plantea que estos cambios en los criterios de evaluación han sido significativos en motivar a los académicos a informar con mayor detalle sus logros, con esta mirada más amplia del quehacer académico que incluye al compromiso público, sea de forma transversal o independiente.

Pese a esto, con una mirada escéptica, O'Meara plantea que, en la práctica, los cambios han repercutido más en los insumos que en los resultados del proceso de evaluación académica. En otras palabras, ampliar el concepto de "trabajo académico" no ha significado una disminución de la relevancia que tiene la investigación por sobre otros ámbitos de desempeño. Este trabajo sigue siendo la forma más privilegiada para obtener reconocimiento académico. Por lo tanto, la ampliación de los ámbitos de desempeño no ha repercutido

13 *Higher Education Research Institute* (UCLA). Encuesta trianual: *Undergraduate Teaching Faculty: The HERI Faculty Survey 2016-2017*, que incluyó a 20.770 académicos y estudiantes de 143 universidades y colleges de Estados Unidos.

necesariamente en mayores probabilidades de promoción para quienes dedican más tiempo al compromiso público.

En suma, es posible que la mejor definición y criterios de evaluación académico no sean una panacea para motivar a los académicos a incorporar una mirada más amplia de su trabajo, incluyendo el servicio público. Sin embargo, esto permite, al menos, un reconocimiento primario al esfuerzo que realizan en este ámbito y un apoyo institucional a este tipo de actividad.

(iv) Rangos y categorías académicas

Las universidades norteamericanas, al igual que las de la mayoría del mundo, han estado estructuradas sobre la base de una carrera académica integrada, que contempla básicamente los tres ámbitos de desempeño descritos y una planta académica de jornada completa con tres categorías —Profesor, Profesor Asociado y Profesor Asistente—, generalmente con contratos de afiliación permanente (*tenure*).

Sin embargo, tal como lo reportan Finkelstein y Schuster (2011), existe actualmente una creciente tendencia a la especialización de los ámbitos de desempeño de los académicos, por lo que las universidades están recurriendo a contrataciones de planta en jornada parcial para docencia o bien en jornada completa, pero con un mandato en un solo ámbito —docencia, investigación o servicio—. Estos académicos, si bien no están en la carrera académica tradicional (*tenured o tenure-track*), pueden gozar de la mayoría de los beneficios que significaría pertenecer a ella.

En la misma línea, Schmidt (2015) y Zhang, Ehrenberg y Liu (2015) muestran que las contrataciones para académicos de jornada completa fuera de la carrera tradicional (*non tenure-track*) han crecido para todo el sistema de educación superior en Estados Unidos. Particularmente para las instituciones de educación superior de doctorado, este tipo de contrataciones crecieron en cinco puntos porcentuales entre 2005 y 2013, llegando a ser más de un 20% de las contrataciones académicas totales. Stolzenberg et al. (2019) concluyen que, en los años 2016 y 2017, el 24% de los académicos no se encuentra en la carrera académica tradicional.

Algunas de las carreras académicas complementarias que se consideran comúnmente, las que generalmente no pueden conseguir afiliación permanente, son las de Profesor de Investigación, dedicado mayoritariamente a esta actividad, aunque con la posibilidad de enseñar o guiar el trabajo de estudiantes; Profesor de Práctica o Profesor Clínico, que dedica la mayoría de su tiempo a la docencia, en la que comparte su experiencia profesional fuera de la academia, o bien a la vinculación con la sociedad para la resolución de problemas prácticos; o Profesor de Docencia, dedicado principalmente a enseñar, generalmente en el nivel de pregrado.

Este modelo de especialización de la planta académica, constituido por académicos que no están en la planta tradicional, puede ser una forma de potenciar la interacción de la universidad con la sociedad, ya que se contrata a académicos con un perfil específico dentro de los cuales puede estar el servicio público. Por lo tanto, una manera de facilitar la vinculación de la universidad con la sociedad y el mundo público puede ser a través de facilitar la incorporación de personas que, cumpliendo requisitos académicos básicos, tengan experiencia práctica de relación con la comunidad, la industria y el gobierno nacional o local, y esto contribuya a facilitar el diálogo entre universidad y sociedad. De acuerdo con Weerts y Sandmann (2008), para las seis universidades *Land Grant* de su estudio se observa que el trabajo de involucramiento con la comunidad se realiza principalmente por académicos que están fuera de la carrera tradicional, mientras que los académicos de la planta ordinaria asumen el rol de asesores, lo que ilustraría una división del trabajo en las culturas tradicionales de la academia más allá de sus definiciones institucionales.

A partir de entrevistas realizadas, se pudo apreciar que diversas universidades de Massachussets han optado por la estrategia de incluir dentro del perfil del cargo de Profesor de Práctica un fuerte componente de compromiso público y vinculación con la sociedad, lo que se refleja en el proceso de selección. En este sentido, es interesante constatar que algunas figuras académicas emblemáticas de facultades, que están en la opinión pública, participan en debates en el Parlamento y tienen roles de relación con la comunidad, son

profesores de Práctica. Complementariamente, se ha potenciado el rol de los profesores de Docencia en lo referente a facilitar procesos pedagógicos en vinculación con la comunidad a través de metodologías como aprendizaje-servicio.

(v) Sistemas de registro y seguimiento

Las universidades tienen sistemas de registros académicos más o menos sofisticados, que permiten conocer la carga de docencia y hacer un seguimiento de las publicaciones de los profesores. Adicionalmente, solicitan a sus académicos una cuenta o reporte anual de su trabajo (*Annual Faculty Report*), que puede también tener una implicancia en términos del reconocimiento del trabajo académico.

Muchas universidades proveen formatos estandarizados para este tipo de reportes, aunque en la mayoría de los casos estas definiciones recaen en las facultades. En los casos de formatos preestablecidos, se constata que el servicio o compromiso público en general se restringe a una cuenta del servicio realizado al interior o exterior de la universidad desde la perspectiva académica más tradicional, como lo es la participación en comisiones de titulación, la acreditación, en un comité de mejoramiento del sistema de admisión u otros servicios para la universidad.

Es interesante destacar el caso de la Universidad de Georgetown¹⁴, que ofrece cuatro tipos de formatos de reporte anual de los académicos, dependiendo del tipo de carrera académica en la cual están insertos. Para los profesores de la carrera académica tradicional el formato es bastante libre, solicitando listar las clases, publicaciones y fondos de investigación obtenidos. Sin embargo, a los profesores de investigación se les solicita que detallen su involucramiento con los medios de comunicación y publicaciones de difusión. Adicionalmente, en este caso se incorpora un recuadro especial sobre servicio comunitario en un sentido amplio, que incluye su participación con la comunidad de las políticas públicas.

14 *Faculty Handbook*. III. *Faculty Policies and Procedures*. Georgetown University. Recuperado de <http://facultyhandbook.georgetown.edu/toc/section3#3>

Asimismo, se les invita a describir su testimonio en el Parlamento o agencias públicas, asesoría técnica a órganos del Estado, asesoría a organizaciones de la sociedad civil o participación en comisiones técnicas en temas de política pública. Otro caso que se debe destacar es el de la Universidad de Massachusetts, en Boston¹⁵, que durante 2014 realizó un esfuerzo para avanzar y facilitar el registro de las actividades de los académicos en el ámbito del compromiso público. Como resultado de este proceso, se solicitó introducir cambios en el reporte anual de los académicos, incluyendo en su inicio una definición explícita del compromiso público y, para cada uno de los ámbitos y subámbitos de desempeño de los académicos, se solicitó especificar si estos corresponden o tienen una aproximación a este concepto.

Es importante mencionar que los reportes anuales no son necesariamente un instrumento de evaluación, pero sí una manera de dar cuenta del desempeño, lo cual probablemente se puede convertir en un antecedente que posteriormente sea considerado en el proceso de evaluación de los académicos. Por lo tanto, las especificaciones que se introducen en el ámbito del compromiso público del reporte anual, si bien pueden ser una carga adicional para el académico, en la práctica constituyen un reconocimiento de ese tipo de actividad.

Por otro lado, aquellas instituciones que no otorgan importancia o peso al sistema de registro y monitoreo de las actividades de compromiso público e involucramiento con la comunidad dan cuenta, con esta falencia, de la baja prioridad que este ámbito tiene en el desempeño académico.

b. Mecanismos de fomento y apoyo

Estos mecanismos se refieren fundamentalmente a aspectos administrativos, herramientas y procesos de soporte institucional que las universidades pueden ofrecer a sus académicos para facilitar

15 *Advancing Community Engaged Scholarship and Community Engagement at the University of Massachusetts, Boston. A Report of the Working Group for an Urban Research-Based Action Initiative 2014.* Recuperado de https://www.umb.edu/editor_uploads/images/research/Report_on_Community_Engaged_Scholarship.pdf

su inserción en el desarrollo de iniciativas de interés público. Estos elementos no tienen repercusión directa en la cualificación de los académicos, ya que solo están orientados a reducir las dificultades o costos alternativos que estos enfrentan al involucrarse en este aspecto de su quehacer.

Al igual que para los mecanismos de reconocimiento académico, tanto Holland (1997, 2001), Hollander, Saltmarsh & Zlotkowski (2001) y especialmente la Clasificación Carnegie de *Community Engagement* consideran estos aspectos, incluyendo infraestructura, estructura e institucionalidad de apoyo organizacional, asignación presupuestaria, procesos formales de interacción con la comunidad y otros elementos.

(i) Estructura de soporte institucional

Diversos estudios realizados a instituciones de educación superior estadounidenses (Hollander et al., 2001; Weerts y Sandmann, 2008) señalan que, sin duda, el mecanismo de apoyo más importante para promover el compromiso público en las universidades ha sido disponer de una oficina central enfocada en el tema. Prácticamente en todas las universidades analizadas en estos estudios se dispone de esta instancia, la cual está generalmente bajo el mandato del rector (Provost). Esta unidad central también aporta estratégicamente en la relación recíproca con las comunidades, ya que estas pueden identificar una instancia con la cual pueden interactuar de forma concreta y permanente.

Por su parte, Welch y Saltmarsh (2013), en una encuesta más reciente, aplicada a 147 instituciones de educación superior pertenecientes a la Clasificación Carnegie de *Community Engagement*, coinciden en que la mayoría de las instituciones tienen esta unidad central y atribuyen a esta el liderazgo que el compromiso público ha logrado en cada universidad. Esta unidad generalmente es liderada por un profesional o académico que no es parte de la carrera académica tradicional (*tenure*), pero que cuenta, en la mayoría de los casos (57%), con un consejo académico asesor. Del mismo modo, una alta proporción de estas unidades (56%) trabaja con un equipo de profesionales no académico, que actúa como vínculo entre las

facultades y las comunidades u organizaciones a través de las cuales se interactúa con iniciativas de compromiso público. Las universidades participantes en este estudio también muestran que un factor clave de esta unidad es facilitar la colaboración y la interacción entre las distintas escuelas o facultades de la institución, y con la estructura administrativa de la misma.

El mismo estudio menciona que, para los mismos académicos, suele ser más fácil y atractivo participar en iniciativas de compromiso público desde esta unidad, en mayor medida que desde sus propias facultades. Por otra parte, un 90% de las instituciones consultadas reportó que estas unidades tienen trabajo individualizado de apoyo permanente con los académicos.

(ii) Financiamiento y fondos

Tanto Weerts (2019) como Hollander et al. (2001) y O'Meara (2005b) informan que la disponibilidad de recursos financieros para implementar iniciativas de compromiso público constituye una de las prioridades más relegadas a la hora de establecer el trabajo de este tipo de compromiso en los *campus*. Aunque este hallazgo es bastante obvio, los autores destacan que es frecuente que las instituciones de educación superior sean muy llanas a reconocer los beneficios del compromiso público para ellas y capitalizarlos estratégicamente, sin hacer un esfuerzo por disponer los recursos para facilitar estos procesos.

En este sentido, la asignación de recursos institucionales a esta actividad entrega la señal del interés que la institución tiene en este proceso. Efectivamente, de acuerdo con el estudio de Welch y Saltmarsh (2013), un 96% de las instituciones reportan financiar con fondos institucionales la entidad central que promueve el compromiso público.

Según O'Meara (2006), casi un 70% de las instituciones consideradas en su estudio han creado fondos de incentivo para que los académicos desarrollen iniciativas de compromiso público. En algunos casos se trata de fondos para desarrollar proyectos específicos que pueden ser complementados con recursos externos, o bien simplemente membresías en este ámbito, que permiten

a los académicos tener una dedicación en estos temas sin tener necesariamente un resultado esperado definido con precisión. Por su parte, en el estudio de Welch y Saltmarsh (2013) se informa que un 65% de las instituciones consignadas en ese estudio tiene programas de membresía en involucramiento comunitario.

Junto a los esfuerzos que cada universidad realiza por financiar los proyectos de *community engagement*, es necesario mencionar que organismos públicos externos a las universidades pueden ofrecer recursos para apoyar la realización los objetivos de involucramiento. Un caso interesante es el de la Fundación Nacional de Ciencia de Estados Unidos, la cual, bajo su programa *Broader Impacts*, evalúa las propuestas científicas para financiar, considerando su relevancia para la sociedad y su nivel de compromiso público¹⁶.

(iii) Procedimientos de sustitución de responsabilidades académicas
En las universidades norteamericanas, es frecuente que un académico pueda sustituir su tiempo de docencia para tener una mayor dedicación a la investigación cuando ha obtenido un fondo de relevancia. Este proceso de “compra” (*buyout*) o liberación del tiempo le permite dedicarse exclusivamente a la investigación y, por su parte, la universidad contrata a un docente externo para entregar el curso que había comprometido.

En general, este mismo mecanismo no se aplica en el ámbito del servicio o el compromiso público, salvo en casos especiales. La principal razón corresponde a que, por una parte, los recursos externos que se logra obtener para actividades de compromiso público no alcanzan a financiar el costo de oportunidad de los docentes al no desarrollar esa tarea. Sin embargo, tal como se vio en secciones previas, la sustitución de responsabilidades tampoco es suficientemente atractiva para los académicos que están en la carrera tradicional, dado el bajo reconocimiento que ello tendría en su perspectiva laboral.

16 National Science Foundation. *Perspectives on broader impacts*. Recuperado de https://www.nsf.gov/od/oia/publications/Broader_Impacts.pdf

Aun así, O' Meara (2006) reporta que más de un 40% de las instituciones consideradas en su estudio introdujo mecanismos de flexibilización de la carga de trabajo de los académicos para facilitar su participación en *engagement*. Esta proporción es todavía más considerable en universidades de investigación.

(iv) Capacitación en compromiso público e involucramiento

Uno de los roles más críticos de las unidades que promueven el compromiso público al interior de las universidades es apoyar, colaborar, asesorar y, en la práctica, capacitar a los académicos en el desarrollo de estrategias de vinculación con el mundo externo o sus comunidades (Welch & Saltmarsh, 2013). Los académicos suelen estar fuertemente concentrados en sus tareas principales de investigación y docencia, por lo cual introducirse en un mundo de nuevas relaciones puede ser algo complejo.

En este aspecto, se reconoce el significativo esfuerzo que la mayoría de estas unidades han realizado para instalar la metodología de Aprendizaje–Servicio, que se ha constituido probablemente en la forma más institucionalizada de iniciar la instalación del proceso de compromiso público en las universidades.

(v) Premios y reconocimientos

Finalmente, como una manera de destacar la importancia del compromiso público, las instituciones de educación superior han creado premios y reconocimientos a los académicos que tienen una participación destacada en este ámbito. Nuevamente, de alguna manera, estos premios constituyen una forma de equiparar los que tradicionalmente otorgan las universidades en los ámbitos de investigación y docencia.

De acuerdo con Welch y Saltmarsh (2013), un 57% de las instituciones informó disponer de algún tipo de reconocimiento o premio en este ámbito, los que pueden ser en un nivel centralizado, como en el caso de la Universidad Estatal de Michigan¹⁷, o bien desde

17 Michigan State University. *Community Engagement Scholarship Award*. Recuperado de <https://engage.msu.edu/awards/cesa>

cada facultad, con mayor flexibilidad, como en el caso de la Facultad de Medicina de la Universidad de Indiana¹⁸.

4. Conclusiones

En un importante artículo de revisión retrospectiva del compromiso público en los Estados Unidos desde mediados de los años noventa, Sandman, Furco y Adams (2016) destacan tres importantes cambios en este ámbito. En primer lugar, una ampliación del concepto de “compromiso público” hacia una mirada más bidireccional de relación entre universidad y sociedad. En segundo lugar, un cambio desde iniciativas aisladas de vinculación hacia modelos y marcos conceptuales más integrados, y, finalmente, desde programas institucionales de vinculación a transformaciones institucionales en torno al compromiso público.

De esta forma, se advierte una creciente consideración respecto del rol de las universidades en el servicio y la vinculación a la sociedad en la cual están insertas. Pese a esta constatación, la existencia de mecanismos de evaluación del desempeño basados en indicadores de resultados centrados en investigación y docencia llevan, a quienes están interesados en seguir una carrera académica y a las universidades mismas, a centrarse en estos ámbitos de manera preferencial.

A partir del análisis de estatutos, misiones fundacionales y otros documentos oficiales de universidades, es posible concluir que, pese a la existencia de múltiples declaraciones de intenciones por aportar al bienestar de la sociedad mediante la docencia, la investigación y otras habilidades alojadas en el mundo universitario, muchas veces estos enunciados no se traducen en acciones concretas, debido a la falta de herramientas que faciliten su implementación. Más aún, la falta de una definición precisa del alcance y las funciones comprendidas dentro de la tarea del compromiso público puede actuar como un obstaculizador de su desarrollo (Hanover Research, 2018). Sin

18 Indiana University. School of Medicine. *Outstanding Community Engagement Award*. Recuperado de <https://faculty.medicine.iu.edu/advance-your-career/awards/outstanding-community-engagement-award/>

embargo, más allá de estas limitaciones, se ha comprobado que el liderazgo directivo juega un rol de vital importancia en posicionar al compromiso público como un ámbito de relevancia del quehacer académico.

Dentro de los mecanismos de reconocimiento académico o de promoción del compromiso público, se advierte una mayor consolidación en el segundo, con iniciativas tales como la institucionalización de oficinas de compromiso público, sistemas de financiamiento para proyectos con impacto en la comunidad o premios por el aporte a la sociedad. Estos han tenido un efecto en fomentar la participación del cuerpo académico en tareas relacionadas con el compromiso público, a través de facilitar este tipo de iniciativas y potenciar la motivación intrínseca que la mayoría de los académicos posee para aportar al desarrollo del país.

Por su parte, los mecanismos de reconocimiento académico son los con menor grado de implementación y los que definen incentivos claros a involucrarse en los temas de interés público. Incorporar las prácticas de compromiso público en el sistema de evaluación de desempeño dentro de las universidades tendría un claro impacto, al impulsar a quienes quieran participar de la carrera académica a relacionar su trabajo con las problemáticas del entorno.

Para esto, claramente, es necesario operacionalizar las declaraciones de objetivos y valores con que la mayoría de las universidades expresan su compromiso público, incluyendo estas intenciones en los criterios de promoción académica e implementando sistemas de monitoreo y medición que permitan hacer del involucramiento una variable a considerar.

Referencias

- Byrne, J.V. (1998). Outreach, engagement, and the changing culture of the university. *Journal of Public Service and Outreach*, 3(2), 3-8.
- Finkelstein, M. & Schuster, J. (2011). A new higher education: the “next model” takes shape. *Advancing Higher Education* April. TIAA-CREF Institute.

- Hanover Research. (2014). *Best practices in Faculty Development*. Recuperado de: <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/3-trends-in-higher-education-faculty-development/>
- Hanover Research. (2018). *Publicly Engaged Scholarship Frameworks*. April. Recuperado de: <https://www.unco.edu/academic-community-engagement/pdf/publicly-engaged-scholarship-frameworks.pdf>
- Holland, B. (1997). Analyzing Institutional Commitment to Service: A Model of Key Organizational Factors. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 4(1) 30-41. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0004.104>
- Holland, B. (2001) *Exploring the Challenge of Documenting and Measuring Civic Engagement endeavors of Colleges and Universities: Purposes, Issues, Ideas*. Campus Compact. Advanced Institute on Classifications for Civic Engagement.
- Hollander, E. Saltmarsh, J. & Zlotkowski, E. (2001). Indicators of Engagement, in L. A. Simon, M. Kenny, K. Brabeck & R. M. Lerner. (Eds.), *Learning to Serve: Promoting Civil Society Through Service- Learning*. Norwell. MA: Kluwer Academic Publishers.
- Medina Echavarría, J. (1999). Vida Académica y Sociedad. En J. Medina Echavarría y J. Gaos. *Responsabilidad de la Universidad*. México: El Colegio de México.
- O'Meara, K. (2005a). Effects of Encouraging Multiple Forms of Scholarship Nationwide and Across Institutional Types. En: K. O'Meara & E. Rice *Faculty priorities Reconsidered*. John Wiley & Sons.
- O'Meara, K. (2005b) Encouraging Multiple Forms of Scholarship in Faculty Reward Systems: Does It Make A Difference? *Research in Higher Education*, 46(5),479-510. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11162-005-3362-6>
- O'Meara, K. (2006) Encouraging Multiple Forms of Scholarship in Faculty Reward Systems: Have Academic Cultures Really Changed? *New directions for institutional research*, 129, 77-95. DOI: <https://doi.org/10.1002/ir.173>
- Sandmann, L., Furco, A. & Adams, K. (2016) Building the Field of Higher Education Engagement: A 20-Year Retrospective. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 20(2), 1-14.
- Schoen, A., Laredo, P., Bellón, B. & Sánchez, P. (2007). *Observatory of European University*. PRIME Position Paper.

- Schmidt, P. (2015). In faculty hiring, temporary less often means part-time. *The Chronicle of Higher Education*.
- Stolzenberg, E. B., Eagan, M. K., Zimmerman, H. B., Berdan Lozano, J., Cesar-Davis, N. M., Aragon, M. C., & Rios-Aguilar, C. (2019). *Undergraduate teaching faculty: The HERI Faculty Survey 2016-2017*. Los Angeles: Higher Education Research Institute, UCLA.
- Watson, D., Hollister, R., Stroud, S. & Babcock, E. (2011). *The Engaged University: International Perspectives in Civic Engagement*. International Series in Higher Education, Routledge.
- Weerts, D. & Sandmann, L. (2008). Building a Two-Way Street: Challenges and Opportunities for Community Engagement at Research Universities. *The Review of Higher Education*, 32(1),73–106. DOI: 10.1353/rhe.0.0027
- Weerts, D. (2019) Resource Development ad the Community Engagement Professional: Building and sustaining Engaged Institutions. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 23(1), 9-33.
- Welch, M. & Saltmarsh, J. (2013). Current Practice and Infrastructures for Campus Centers of Community Engagement. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 17(4), 25-55.
- Zhang, L., Ehrenberg, R. G. & Liu, X. (2015). Changing faculty employment at four-year colleges and universities in the United States. *NBER Working Paper* N° 21827.

Recibido: 16/03/2020

Aceptado: 25/05/2020