

E V I
D E N
C I A S

**Percepciones sobre el trabajo colaborativo
entre universidades estatales**

Rodrigo González V., Alberto Sthioul O.,
Marcela Gutiérrez P., Felipe Torralbo S.

Nº 40

JULIO, 2018

Percepciones sobre el trabajo colaborativo entre universidades estatales

Centro de Estudios MINEDUC
División de Planificación y Presupuesto
Subsecretaría de Educación
Ministerio de Educación, República de Chile
Av. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1371 Santiago, RM
Tel. 22 406 6000
©2018 Ministerio de Educación

Presidente de la República de Chile:
Sebastián Piñera E.

Ministro de Educación:
Gerardo Varela A.

Subsecretario de Educación:
Raúl Figueroa S.

Subsecretaria de Educación Parvularia:
María José Castro R.

Jefe de División de Planificación y Presupuesto, Subsecretaría de Educación:
Leon Paul C.

Jefe de Centro de Estudios, Subsecretaría de Educación:
Roberto Schurch S.

Autores publicación:
Rodrigo González V.
Alberto Sthioul O.
Marcela Gutiérrez P.
Felipe Torralbo S.

Coordinación general de la publicación:
Unidad de Promoción y Difusión de la Investigación

Edición y diagramación:
Daniela Ubilla R.

En la presente publicación se aplican las Orientaciones para un uso de lenguaje no sexista e inclusivo elaborado por la Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación.

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

Para referenciar, emplear el siguiente formato:

Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2018). Percepciones sobre el trabajo colaborativo entre universidades estatales. *Evidencias N° 40*. Santiago, Chile.

1. Introducción¹

En la actual sociedad del conocimiento, la cantidad de información y la velocidad a la que esta circula ha aumentado exponencialmente (Castells, 2004). En este escenario, la capacidad que poseen las instituciones para producir, organizar y utilizar grandes volúmenes de información resulta crucial para gestionar sus propios procesos o para reaccionar a cambios en sus entornos.

En un contexto de mayor complejidad, sin embargo, muchos problemas exceden la capacidad de gestión de una sola institución. El reconocimiento de esta realidad ha generado una creciente valoración de las prácticas colaborativas interinstitucionales (Baldwin y Chang 2007), a partir de lo cual dichas prácticas han adquirido un creciente protagonismo en funciones como el fortalecimiento institucional (Sebastián, 2000), el desarrollo de la enseñanza, la investigación, la innovación y la transferencia de conocimientos (Newell & Swan, 2000). En tanto muchas de estas funciones son propias de una universidad, el fenómeno es atingente a la realidad de estas instituciones.

En sintonía con estas tendencias, las universidades estatales chilenas han avanzado en la búsqueda de nuevas formas organizativas que les permitan afrontar en conjunto desafíos que difícilmente podrían ser resueltos individualmente por cada institución. Así, este trabajo ha sido impulsado por el Ministerio de Educación desde el año 2015, mediante el Convenio Marco con las universidades estatales. Si bien este convenio se traduce en acuerdos individuales entre cada una de las universidades estatales y el Ministerio de Educación, uno de los componentes que se establece en cada uno de ellos es el trabajo en red entre universidades estatales.

A partir de la creciente importancia atribuida al trabajo colaborativo interinstitucional, el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH) ha liderado la articulación de este tipo de iniciativas entre las universidades estatales. El resultado ha sido la consolidación de redes de cooperación entre estas instituciones en distintas materias. Las redes que actualmente se encuentran operativas son la red de coordinadores institucionales, la red de pregrado, la red de aseguramiento de la calidad, la red de análisis institucional, la red de investigación, la red de vinculación con el medio, la red de arte, cultura y patrimonio, y la red de directores de comunicación .²

La nueva Ley sobre Universidades Estatales, además, crea un nuevo marco regulatorio para este tipo de instituciones y establece explícitamente que las universidades estatales deben desarrollar

¹ Se agradece a Martín Centeno y Patricia Pérez del Departamento de Financiamiento Estudiantil, a Roberto Schurch y María Francisca Donoso del Centro de Estudios del Ministerio de Educación, y a Bárbara Manríquez de Gabinete Subsecretaría de Educación por el apoyo técnico entregado para la elaboración del presente documento.

² Para más información, ingresar al siguiente link: <http://www.uestatales.cl/cue/?q=red>

vínculos de colaboración. En su Artículo N° 50 se detalla: “En el cumplimiento de su misión y de sus funciones, las universidades del Estado deberán actuar de conformidad al principio de coordinación, con el propósito de fomentar una labor conjunta y articulada en todas aquellas materias que tengan por finalidad contribuir al progreso nacional y regional del país, y a elevar los estándares de calidad de la educación pública en todos sus niveles, con una visión estratégica y de largo plazo”. La ley, incluso, insta una nueva institucionalidad, el denominado Consejo de Coordinación de Universidades del Estado, el cual tendrá por finalidad promover la acción articulada y colaborativa de las instituciones universitarias estatales (Artículo N° 53, Ley sobre Universidades Estatales).

En el contexto de la reciente promulgación de la Ley sobre Universidades Estatales, el presente documento recoge la experiencia de distintos miembros pertenecientes a estas instituciones, y se enfoca en el análisis de sus percepciones sobre el trabajo colaborativo interinstitucional. El análisis presta especial atención a las expectativas que genera el trabajo colaborativo entre las universidades estatales y los desafíos que emergen al tratar de llevarlo a la práctica. El documento se organiza en cinco apartados. En el primero se presenta una introducción al tema. En el segundo se realiza una revisión conceptual sobre los principales conceptos que orientan el estudio. El tercer apartado detalla la metodología utilizada y el cuarto entrega los principales resultados. Finalmente, se exponen las principales conclusiones del artículo en el apartado 6.

2. Antecedentes sobre el concepto de colaboración

Han sido diversos los esfuerzos por definir la colaboración y, en particular, la colaboración interinstitucional en formas de redes de trabajo. Sebastian (2000, p.10) define a las redes de trabajo como “asociaciones de interesados que tienen como objetivo la consecución de resultados acordados conjuntamente a través de la participación y la colaboración mutua”. Desde esta perspectiva, las redes se constituyen mediante personas o instituciones asociadas vinculadas para la consecución de objetivos comunes, la complementación de capacidades y la generación de relaciones sinérgicas. El tipo de relaciones que predominan en este tipo de redes son de carácter horizontal y con un fuerte sentido de corresponsabilidad entre quienes participan. En gran medida, este tipo de vínculos horizontales de colaboración se organiza en torno a un plan de acción que compromete a cada uno de los miembros de la comunidad educativa involucrados y motiva su agencia.

Para Phillips, Lawrence, y Hardy (2000 p. 24), la colaboración es “una relación de cooperación entre organizaciones que no depende del mercado ni del mecanismo jerárquico de control”. Estos autores añaden algunas distinciones en relación con la definición propuesta por Sebastián (2000). Con esto, introducen la dimensión institucional al plantear que la colaboración es un fenómeno interorganizacional y relevan la función del entorno en que estas instituciones se desenvuelven.

Desde la mirada de Phillips et al. (2000), las relaciones de colaboración adquieren una diversidad de fisonomías: proyectos conjuntos, asociaciones estratégicas, alianzas, redes, corporaciones modulares, subcontrataciones o corporaciones virtuales (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2000). No obstante, recalcan que la colaboración genuina no surge como resultado de la competencia ni tampoco a partir de una ordenanza que la establezca obligatoriamente. De esta propuesta se desprende que el escenario ideal para el trabajo colaborativo interinstitucional es uno en el que existan incentivos para su desarrollo, pero que, al mismo tiempo, respeten la autonomía institucional sin establecerlo como obligación.

Kezar (2005) recoge lo fundamental de la propuesta de Phillips et al. (2000), y plantea que la colaboración constituye un proceso en el cual un grupo autónomo de partes interesadas en un tema de dominio común se compromete en un proceso interactivo. Como resultado de esta interacción, se generan reglas compartidas y estructuras para actuar o decidir sobre temas relativos a los dominios comunes. De acuerdo con este autor, existen ocho elementos necesarios para crear contextos en los que puede tener lugar la colaboración: la misión, la integración de estructuras, las redes de campos, los incentivos o recompensas, el sentido de prioridad de las personas con cargos de responsabilidad, la presión externa, los valores y el aprendizaje. Las diversas combinaciones de estos elementos dan lugar a distintos tipos de redes de colaboración.

De los fundamentos presentados se desprenden ciertos elementos comunes que permiten construir una definición operativa de trabajo colaborativo interinstitucional. Un primer aspecto común es la importancia atribuida a las relaciones horizontales, pues los autores analizados señalan que el trabajo colaborativo no puede sustentarse en relaciones jerárquicas. Consecuentemente, el trabajo colaborativo interinstitucional implica el reconocimiento de todos los involucrados como iguales, independiente de sus particularidades institucionales. En segundo lugar, estos mismos autores destacan la importancia de los objetivos comunes para desarrollar trabajo colaborativo. En gran medida, la construcción de estos objetivos no solo permite orientar la acción de la red, sino que alinear a los participantes tras una meta en común en tanto iguales. Finalmente, los autores analizados afirman que el trabajo colaborativo no puede desarrollarse en un entorno en el que prime la lógica de la competencia ni la jerarquía centralizada.

3. Metodología

La información analizada para elaborar el presente documento fue generada en el marco del “Programa de investigación sobre las universidades estatales chilenas” (PNUD, 2017), el cual fue encargado por el Ministerio de Educación y ejecutado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El estudio tuvo por objetivo explorar los significados que las distintas personas entrevistadas de las universidades estatales atribuyen a “lo público”, a “lo estatal” y a la “vinculación con el medio”.

La metodología que se utilizó para lograr este objetivo fue de tipo cualitativo y exploratorio, y consideró la aplicación de entrevistas semiestructuradas a representantes de las universidades estatales chilenas. El trabajo de campo consideró la aplicación de 75 entrevistas, con una duración de una hora y media en promedio, ejecutadas entre el 1 de agosto y el 22 de noviembre de 2017.

La muestra del estudio fue diseñada según un principio de representación censal y de representación estructural. Esto implica que se consideraron a representantes de las 18 universidades estatales y que, al mismo tiempo, se buscó contar con una diversidad de personas entrevistadas al interior de cada universidad. En la tabla 1 se detalla la distribución de la muestra por tipo de entrevistado para el total de instituciones.

Tabla 1. Personas entrevistadas

Personas entrevistadas (muestra definitiva)	cantidad
Rectores y rectoras de universidades estatales	18
Directivos de vinculación con el medio	19
Cuerpo académico o de profesionales de vinculación con el medio	20
Representantes estudiantiles	18

Fuente: PNUD, 2017.

Cabe señalar que 19 sujetos entrevistados correspondieron a directivos de vinculación con el medio de las universidades estatales, corresponden a funcionarios que han participado activamente en la Red de Vinculación con el Medio del Consorcio de Universidades del Estado. Esto tiene una importante implicancia para la interpretación de los resultados de la presente publicación, en la medida que la participación de estos funcionarios en instancias de colaboración que han sido impulsadas desde las universidades estatales conlleva naturalmente una valoración mayoritariamente positiva y/o acrítica de este tipo de instancias.

Debe considerarse también que el trabajo colaborativo interinstitucional emergió como una dimensión analítica relevante al momento de analizar los resultados del estudio Programa de investigación sobre las universidades estatales chilenas (PNUD, 2017). A partir de este hallazgo, para la presente publicación las entrevistas fueron codificadas nuevamente con la finalidad de profundizar en esta dimensión, no obstante, es necesario considerar que el trabajo colaborativo no fue explorado en toda su complejidad a partir de la aplicación de un instrumento diseñado con este fin. Esto también implica que los resultados deben ser interpretados con moderación.

La información fue codificada mediante la técnica de análisis de discurso, la cual busca identificar categorías explícitas e implícitas en los discursos de las personas entrevistadas y establecer relaciones entre ellas (Fairclough, 1995). El software utilizado para realizar esta tarea fue Atlas.ti 8. En la siguiente sección se presentan los principales hallazgos de este trabajo.

4. Resultados

4.1 Las fortalezas del trabajo colaborativo interinstitucional

La percepción de un “no sistema” de educación superior

La mayoría de las personas entrevistadas tiene una apreciación positiva sobre la idea del trabajo colaborativo entre las universidades estatales. Sin embargo, el origen de esta valoración se encuentra conectado con una mirada crítica respecto a la educación superior en Chile. Algunos sujetos entrevistados sostienen que no es posible afirmar la existencia de un sistema de educación superior chileno, dado que no existe una adecuada articulación entre las distintas instituciones que lo conforman. De los discursos analizados emerge que la diversidad y la cantidad de instituciones no son condiciones suficientes para afirmar la existencia de un sistema de educación superior, dada la ausencia de objetivos comunes para todas las instituciones.

Mira, primero yo creo que en eso hay que hacer un alcance, cuando se hablaba del Sistema de Educación Pública o Universitario chileno, no ha habido nunca un sistema, es un no sistema, no hay sistema (Directivo de vinculación con el medio).

Frente a la inexistencia de un sistema de educación superior, emerge desde las personas entrevistadas una valoración positiva sobre el establecimiento de vínculos entre las distintas universidades estatales, siendo el trabajo colaborativo el tipo ideal a alcanzar. De los discursos analizados se desprende que la función del Ministerio de Educación por medio del impulso del Convenio Marco, y la consecuente articulación que han desarrollado las universidades estatales mediante el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), han desempeñado una labor fundamental en esta creciente valoración.

El CUECH ha facilitado la comunicación entre las instituciones que lo componen, y ha generado ciertas condiciones mínimas para desarrollar prácticas de trabajo colaborativo. Esto se observa en el establecimiento de redes temáticas con diversos tópicos como investigación, cultura y patrimonio, y vinculación con el medio. Por medio de estas redes de trabajo, no solo se comparten experiencias entre las distintas instituciones, sino que también se establecen lazos de cooperación estratégica.

Yo veo hoy día más articulación, hay más preocupación del Estado, creo que lo ha hecho muy bien el fenómeno del convenio Marco, donde hoy día las universidades del Estado, el CUECH por ejemplo, se ven más integradas a formar alianzas estratégicas, a no ser enemigas en una misma región o en un mismo territorio, conversar abiertamente temáticas de vinculación, de investigación, de educación, de contrataciones de doctores, de académicos. Abiertamente transmitir y traspasar o transitar información de una a otra, coayudarse (Directivo de vinculación con el medio).

Las personas entrevistadas comparten, en su mayoría, una visión bastante optimista respecto al quehacer del CUECH en dar impulso a una cultura de cooperación entre las universidades estatales. Señalan que en el futuro este trabajo podría tener un correlato en políticas y mecanismos que fomenten el trabajo colaborativo entre universidades. No se mencionan, sin embargo, los mecanismos concretos mediante los cuales sería posible viabilizar este tipo de políticas.

Hoy, a través de la red que está impulsando el CUECH, lo que está generando es una nueva cultura y que evidentemente va a golpear a nuevas políticas, a nuevos mecanismos de trabajo colaborativo entre las universidades (Directivo de vinculación con el medio).

Uno de los espacios en los que se observan prácticas de colaboración entre universidades es en los procesos de autoevaluación que forman parte de la acreditación institucional en vinculación con el medio. Sin embargo, estas prácticas no se encuentran institucionalizadas, según lo evidencia la cita que se presenta a continuación, y, por tanto, no son parte de las relaciones formales existentes entre las universidades estatales, sino que más bien dependen de la disposición de los involucrados.

Varios de nosotros nos apoyamos en los procesos de autoevaluación por lo cual la red ha funcionado muy bien en la colaboración, nos llevamos súper bien y nos juntamos cuatro veces al año en las reuniones formales, pero tal como te estaba contando muchas veces nos juntamos en diferentes partes del año para colaborar (Directivo de vinculación con el medio).

El trabajo colaborativo interinstitucional permite aunar criterios entre instituciones diversas

Las personas entrevistadas perciben como uno de los principales beneficios del trabajo en red, su potencial para aunar criterios y alcanzar acuerdos entre diversas instituciones. Esto implica reconocer que el desafío de construir conceptos y orientaciones comunes no parte desde cero, sino que debe recoger las distintas formas en que instituciones han conceptualizado y llevado a la práctica una idea o un proceso a partir de su propia historia u otras características que las distinguen del resto de las universidades estatales.

En concreto, la cita hace referencia a la tarea de consensuar lo que las universidades estatales entenderán por “vinculación con el medio”, si se considera que este concepto es bastante ambiguo aun cuando es un área acreditable de manera voluntaria según los estándares de la Comisión Nacional de Acreditación. Este discurso también refleja que la existencia de la red de vinculación con el medio no se da por descontada, lo que implica reconocer que las prácticas de colaboración interinstitucional no se encuentran completamente consolidadas, y que aún están sujetas a la obtención de resultados.

Primero, yo creo que el gran desafío de 2018 es que permanezca la red [de vinculación con el medio], que entregue productos. Que entregue el producto que nosotros

queremos levantar, que son indicadores (...) va a ser fundamental para empezar a sistematizar este tema [de la vinculación con el medio], que en todas las acreditaciones sale, en investigaciones, en todos lados salen los famosos indicadores, que no están los criterios uniformes a nivel nacional. Yo creo que es el gran desafío que tenemos. Y lo otro es abocarnos a la conceptualización de vinculación con el medio ya definitiva, que, tanto a nivel ministerial como a nivel universitario y comunitario, cuando se hable de vinculación con el medio se tenga un terreno lo suficientemente demarcado, claro y expedito para decir esto es, y no que surja desde la suposición, desde la suma de experiencia, desde la historia colectiva diferente. Sino que surja por un consenso donde se ha trabajado una definición, una conceptualización y una democratización de ese concepto (Directivo de vinculación con el medio).

Algunas personas entrevistadas perciben con mayor optimismo la tarea de crear una definición de vinculación con el medio, y señalan que este ejercicio es un paso inicial que permitirá avanzar hacia objetivos específicos y mancomunados para las universidades estatales.

Hoy día yo las veo más integradas [a las universidades estatales], buscando un tronco común de trabajo (...) van a haber objetivos específicos, objetivos que se pueden lograr digamos, a través de un mundo universitario integrado (Directivo de vinculación con el medio).

Si bien el ejercicio de conceptualizar colaborativamente la idea de vinculación con el medio es altamente valorado, de las entrevistas analizadas se desprende también que la colaboración activa entre las instituciones es la única manera de emprender este desafío. Según la percepción de las personas entrevistadas, lograr tal definición permitirá clarificar no solo el significado del concepto, sino también su posterior operacionalización en dimensiones e indicadores, y por tanto, los criterios mediante los cuales esta dimensión será evaluada en el futuro.

En la cita que se presenta a continuación, se percibe que alcanzar consensos o definiciones comunes mediante el trabajo colaborativo entre universidades, implica necesariamente un proceso de autorreflexividad institucional. En el caso particular de la vinculación con el medio, este proceso se expresa en la necesidad de que las universidades estatales comiencen a observarse como un todo, pero, al mismo tiempo, sin desconocer las particularidades de cada una de ellas. En concreto, la siguiente cita señala que esto se traduce, para cada universidad, en responder el siguiente tipo de preguntas: ¿cómo está organizada la vinculación con el medio en cada universidad?; ¿dónde está alojada?; ¿de quién depende?; ¿cómo está ordenada? La autorreflexividad corresponde entonces a una sistematización del estado actual de cosas, con la finalidad de establecer una línea base que permita sostener un proceso de reflexión colaborativa sobre un tema en específico.

Mira, en este momento hemos analizado lo que tiene cada universidad. Nos hemos dado cuenta que hay una dispersión y que para eso no era necesario hacer un estudio (...) pero yo

creo que ahora en las próximas sesiones vamos a empezar a meternos, porque primero, como te digo, tenemos que tener el diagnóstico, porque imagínate que aún estamos lo que es recopilar de todas las universidades lo que es las confianzas. Pasa por tener toda la información, canalizarla, analizar, y hemos visto desde su estructura orgánica, cómo está organizada la vinculación en las universidades ¿Dónde está alojada?, ¿de quién depende?, ¿cómo esta ordenada? (...) porque es parte del ordenamiento de cada institución, pero si conocerlo y ver cómo estamos y de ahí los temas centrales: qué entendemos por vinculación y cómo vamos a declarar la propuesta de los indicadores de impacto, cómo los trabajamos (...) (Directivo de vinculación con el medio).

Las citas hasta aquí expuestas reflejan que el trabajo colaborativo entre las universidades estatales ha apuntado a aunar criterios frente a ciertas definiciones. No obstante, también es posible identificar en los discursos la pretensión de cristalizar estos ejercicios de colaboración en políticas comunes que, a su vez, se traduzcan en procesos y mecanismos consensuados para las universidades estatales. Esta dimensión del análisis manifiesta también que detrás del trabajo colaborativo interinstitucional existen objetivos políticos, que buscan posicionar una mirada propia de las universidades estatales en relación con ciertos temas en los que actualmente existen indefiniciones. Desde la percepción de las personas entrevistadas, sin embargo, se requiere primero consolidar el trabajo colaborativo en productos concretos y así lograr estos objetivos de mayor alcance.

Lo que va a pasar es que, o lo que debería pasar, es que las universidades estatales, en términos de Vinculación con el Medio, van a tener políticas comunes con especificidades locales de las universidades regionales. Sobre todo, van a tener mecanismos comunes, procesos comunes y va a tener una batería de indicadores de impacto interno e impacto externo comunes. Esto va a ser un tremendo aporte, porque esto es un checklist, pero el tema de los indicadores se va a hacer cargo con la potencia de dieciocho universidades del territorio nacional (Directivo de vinculación con el medio).

No te podría decir, porque aún estamos viendo qué hacen, cuáles son algunos de los indicadores. Nos distribuimos, vemos que en algunas cosas podemos agruparnos pero hasta ahí hemos llegado en este momento. Hemos generado algunos documentos que se los hemos entregado a los rectores, dando un marco referencial pero de carácter general. La idea es sacar un escrito y socializarlo, socializarlo incluso con la CNA, porque no es menor decir que todas las universidades del Estado están pensando que vinculación es tal y tal cosa (Directivo de vinculación con el medio).

El trabajo colaborativo permite reconocer la heterogeneidad

Desde la percepción de las personas entrevistadas, otro aspecto positivo del trabajo colaborativo interinstitucional es que permite reconocer brechas existentes entre distintas universidades. Para ellos el trabajo en red visibiliza la diversidad entre instituciones no solo en relación con aspectos como la localización geográfica o el tamaño, sino también en el estado de desarrollo en materias como, por ejemplo, investigación avanzada. Esto constituye una fortaleza en términos genéricos del trabajo en red, que permitiría a las mismas instituciones realizar un diagnóstico acerca de sus propias fortalezas y debilidades en diversos ámbitos.

Porque va a depender de las capacidades que tenga, de las prioridades que tenga, o sea, probablemente en algunas áreas de investigación avanzada van a haber algunas universidades que pueden contribuir, pero va a haber otras en que sus prioridades son todavía superar otras brechas si tú quieres más básicas y, por lo mismo, este sistema de articulación debiera atender a esas realidades, a esas prioridades, a esos estados de desarrollo diferenciado que tienen las universidades. Por lo mismo, creo que es mejor identificar qué requieren las distintas universidades estatales y sobre esa base construir, por así decir, o redes temáticas, o redes territoriales, o consorcios, o redes que digan relación con determinados objetivos de desarrollo de país (Rector o rectora).

Al ser la vinculación con el medio un tema en el que no existen lineamientos claros desde la política pública, la articulación en red de instituciones estatales con distintos niveles de desarrollo en la temática es percibida como una buena oportunidad desde los representantes de las instituciones en las que la temática ha comenzado a desarrollarse de manera reciente.

Esto de la red de vinculación con el medio de las universidades del CUECH es algo súper relevante y nos sirve mucho a nosotros, porque como te decía antes estamos formando vinculación de la nada. Entonces, ser parte de esta red y generar conocimientos a partir de lo que están haciendo las otras universidades (...) Es súper importante para nosotros poder aprender de los otros, poder ver lo que se está haciendo, poder integrarnos a una red que nosotros llevamos un año yo creo que en ese sentido es súper importante (Directivo de vinculación con el medio).

El trabajo colaborativo permite a las universidades estatales consolidarse como agentes clave en sus territorios

Otro de los aspectos que emerge en el discurso de las personas entrevistadas, es la importancia de constituirse como referentes en relación con los problemas de su entorno. Es necesario considerar que las definiciones que cada universidad estatal hace respecto a lo que entiende por "entorno" son diversas. Mientras para algunas universidades "lo nacional" constituye su entorno

de referencia, para otras la región en la cual se encuentran localizadas adquiere una mayor preponderancia (PNUD, 2017). A pesar de estas diferencias, los sujetos entrevistados señalaron que el trabajo colaborativo debiese ayudar a las universidades estatales a asumir una función protagónica en la solución de problemas reales que afectan a sus entornos; sin embargo, no señalan mecanismos concretos para llevar a cabo esta pretensión ni especifican de qué manera el trabajo colaborativo podría representar mayores beneficios que estrategias específicas para cada institución.

La educación superior necesita conectarse mejor con el desarrollo de la región, de los territorios. Ahora, ¿puedo ir yo a decirle a las otras universidades qué es lo que tienen que hacer? No. Pero sí podemos nosotros colocar nuestro grano de arena. Pero además influir para que haya mayor colaboración en el sistema de educación superior. Y eso tiene que ir más allá del discurso, que tiene que haber discurso, discurso de colaboración en torno a problemas reales (Rector o rectora).

Desde la mirada de las personas entrevistadas, el trabajo colaborativo debe articularse en torno a problemas reales. Consecuentemente, emerge de los discursos analizados la necesidad de generar trabajo colaborativo interinstitucional para dar cumplimiento a los objetivos definidos por la política pública. Este es un discurso que se construye fuertemente desde la autoimagen de las universidades estatales, según la cual deberían cumplir la función de agentes de desarrollo para el país, como instituciones pertenecientes al estado.

En la cita que se presenta a continuación se utiliza la expresión “estas universidades deberían hacerse cargo de las necesidades del país”, lo cual proyecta un sentido de responsabilidad respecto al interés público. Además, se observa que la persona entrevistada utiliza el término “articulación” de manera reiterada, lo cual refleja la necesidad de establecer una colaboración interinstitucional entre las universidades estatales. No obstante, esta aspiración constituye, al mismo tiempo, una interpelación al Estado en su labor de articulador de estas instituciones e, indirectamente, la necesidad de vincular a todas las universidades estatales refleja la imposibilidad de estas instituciones para alcanzar este objetivo de manera individual.

Al interior de las universidades estatales yo creo que falta una mayor articulación en torno a cómo estas universidades cumplen los fines de política pública (...) Estas universidades deberían hacerse cargo de ciertas necesidades que tiene el país en ciencias, en investigación, en innovación, en desarrollo cultural, en desarrollo de ideas, en capacidades reflexivas del país. Y para eso requiere de una mayor articulación y esa articulación creo que debe ser hecha con la participación del gobierno, del Estado (Rector o rectora).

No obstante, los mismos miembros de las universidades estatales señalan que, en la práctica, los proyectos de investigación que contemplan la colaboración entre distintas universidades no son suficientes. Esto da cuenta que la cooperación entre universidades en materia de investigación orientada a la solución de problemas del entorno presenta un bajo nivel de desarrollo, aun cuando existe la intención de avanzar en esta materia.

Tenemos en común que la investigación de una universidad estatal es en pro de resolver un problema del entorno más que una entidad privada, que pueden ser otros temas que los motiven. Sin embargo, hemos visto que los proyectos no son todos los que quisiéramos, los proyectos que pudieran ser entre universidades (...) debieran ser más, porque si te preguntas cuáles son los proyectos entre universidades estatales, te das cuenta de que no son tantos (Directivo de vinculación con el medio).

4.2 Los desafíos para desarrollar el trabajo colaborativo interinstitucional

Las personas entrevistadas señalan algunos aspectos que constituyen desafíos para la consolidación de prácticas de trabajo colaborativo entre las universidades estatales. Sin embargo, es posible encontrar algunas ambivalencias discursivas respecto a la labor que, se espera, cumpla el Estado en esta materia. La mirada de quienes fueron entrevistados es crítica respecto a las regulaciones que actualmente rigen la educación superior chilena, pues señalaron que estas no favorecen el trabajo colaborativo e incentivan la competencia entre todas las instituciones de educación superior, sean públicas o privadas. La cita a continuación refleja el interés de algunos entrevistados por proponer lógicas de acción basadas en principios distintos a los de la competencia, y así generar condiciones adecuadas para el trabajo colaborativo interinstitucional.

Estamos tratando de establecer un sistema de universidades estatales (...) que diga relación con la colaboración más que con la competencia. Y así podamos, por ejemplo, la idea que yo tengo y evidentemente dice relación con eso, tener grandes colaboraciones con las universidades. Eso obviamente significa un cambio en la concepción de nuestras comunidades universitarias también (Rector o rectora).

Hay planteamientos bien interesantes. Hay una misión clara que es no competir entre las universidades del Estado. Esa es la premisa digamos. Significa aunar y fortalecer las potencialidades que tiene cada una de nosotras en trabajar en conjunto, en red. Eso está en el discurso (Directivo de vinculación con el medio).

Las personas entrevistadas perciben al territorio como uno de los espacios en los que la competencia produciría efectos negativos. En la siguiente cita se advierte que en una misma región los incentivos competitivos pueden derivar en una duplicidad de funciones y, por tanto, en una ineficiencia del gasto público. Desde este tipo de discursos, en vez de incentivar el trabajo colaborativo entre dos instituciones estatales localizadas en una misma región, la lógica competitiva redundaría en dos o más instituciones que deben invertir recursos propios para competir por fondos públicos destinados a un territorio determinado. Desde la mirada de quien

fue entrevistado, este tipo de situaciones impide la maximización de la acción estatal en los espacios regionales y también obliga a las instituciones a invertir sus propios recursos en competir.

Esta Universidad tiene que competir con la [Universidad x] y la [Universidad x] tiene que competir con [esta Universidad], siendo dos universidades estatales que tienen que estar articuladas para servir a la comunidad. Entonces, en vez de profundizar formas de colaboración y de articulación para maximizar la acción estatal y los recursos estatales en espacios regionales como estos, más bien promueves a la duplicación de funciones, la competencia innecesaria y al desgaste de recursos. Entonces un sistema de educación superior estatal que no se articula en función de la coordinación de actividades, de que todas sus piezas se muevan en búsqueda de un sentido que funcione, que la comunidad y el Estado puedan ver que las universidades agregan valor a lo que se hace localmente, es algo que todavía está pendiente (Académico o profesional de vinculación con el medio).

El fenómeno de la duplicación de funciones en el territorio producto de los incentivos competitivos, remite a la dimensión de la política pública en materia de educación superior. Las personas entrevistadas señalan que la función del Estado por medio de la planificación y la implementación de políticas debiese tener por objetivo la generación de relaciones de colaboración entre las universidades estatales. Esta cita refleja también una tendencia a responsabilizar al Estado por un proceso de articulación que compete a las mismas universidades estatales, en la que se enfatiza que es la regulación vigente aquello que determina el tipo de relación que pueden establecer las universidades estatales.

Es difícil que estas universidades lo puedan hacer espontáneamente [trabajar colaborativamente], ¿por qué? Porque los instrumentos de la política pública tienden y van a seguir, creo yo, a separar a las universidades en agentes que se disputan por recursos, donde si obtiene uno deja de obtener otro. Entonces ese sistema debe ser complementado por otro en que estas universidades puedan asumir ciertas tareas en común, puedan tener a su vez mayor afinidad, menos heterogeneidad en sus... por así decir niveles de complejidad. (...) En sus propósitos, en sus estándares y hoy día a mi juicio hay todavía una brecha que recorrer y creo que estas universidades por sí solas, digamos, sin una articulación, no la van a recorrer (Rector o rectora).

Aun cuando las personas entrevistadas reconocen la necesidad de un rol central del Estado en la dirección de este proceso, también destacan la importancia de respetar la autonomía de las instituciones para decidir en qué áreas impulsar iniciativas de trabajo colaborativo con otras universidades estatales. En gran medida, esto se debe al fenómeno de la heterogeneidad y los niveles de desarrollo diferenciado que presentan las universidades estatales en distintas

dimensiones. En este sentido, es posible identificar contradicciones en el discurso de quienes fueron entrevistados, pues mientras abogan por una función protagónica del Estado en articular a las universidades estatales o en establecer regulaciones que les permitan establecer vínculos colaborativos entre ellas, al mismo tiempo esperan una regulación más bien débil en otros aspectos.

Esa articulación requiere del impulso público, requiere de un financiamiento articulado o común para ciertos objetivos de política pública y las instituciones deben quedar a mi juicio también en la condición de poder optar por cuáles son esas áreas que se van a articular, porque va a depender de las capacidades que tengan, de las prioridades que tengan [cada institución] (Rector o rectora).

De las entrevistas analizadas se desprende que otra de las dificultades que afronta el trabajo en red entre universidades estatales, tiene relación con las lógicas que predominan en los distintos estamentos que componen cada universidad. Si bien existe un consenso respecto a los beneficios del trabajo colaborativo interinstitucional, sobre todo en base a la materialización de redes impulsadas desde el Ministerio de Educación, algunas entrevistados señalan que ese consenso se ha alcanzado mayoritariamente entre directivos y autoridades. Sin embargo, y tal como se observa en la siguiente cita, se percibe que no existe el mismo consenso al interior del estamento académico.

Está claro, estamos todos de acuerdo, sin embargo, hay fronteras, hay dificultades como en todo. Una de las principales, quizás puede ser la lejanía de las universidades, la situación geográfica en que nos encontramos. Lo otro, la voluntad a nivel de los académicos e investigadores. Una cosa es que queramos nosotros a nivel directivo, de gobierno [trabajar colaborativamente], y otra es que los que tienen que hacer la pega como se dice, estén dispuestos (Directivo de vinculación con el medio).

El texto precedente enfatiza en la necesidad de promover un cambio de voluntad entre los miembros del cuerpo académico. Sin embargo, las citas que se presentan a continuación reflejan que el trabajo colaborativo interinstitucional resulta difícil de llevar a la práctica en el estamento académico debido a razones que, según la percepción de las personas entrevistadas, son de carácter sistémico. Desde la mirada de las personas entrevistadas, la competencia por los recursos destinados a la investigación conlleva a que, en la práctica, el trabajo colaborativo entre los integrantes del cuerpo académico de distintas universidades sea difícil de concretar.

Se habla mucho de la sociabilidad, del compañerismo, de colaborar, las redes... eso no es cierto (...) Porque estamos todos compitiendo por la misma plata. Se compete por los estudiantes, (...) se compete por las platas de los proyectos FONDECYT, CONICYT, se compete todo (...) Tú vas a tener colaboración a medida que tú digas "qué gano yo", esto no es de franciscano. ¿Qué gano yo? Entonces uno dice "bueno", porque nos están obligando, esto no es voluntario. Correcto,

nos obligan, perfecto, pero yo decido con quién me agunto (...) Por lo tanto, por eso se habla mucho el tema de las redes, de que estoy de acuerdo, pero siempre están todos por el modelo competitivo que existe en Chile (Rector o rectora).

Las personas entrevistadas perciben que, debido a las especificidades de la carrera académica, trabajar colaborativamente con equipos académicos de otras instituciones resulta deseable únicamente cuando conlleva beneficios profesionales a nivel individual. Desde los discursos analizados, se señala recurrentemente a políticas de carácter sistémico como la principal razón de este problema. Sin embargo, resulta llamativo que en los discursos no emerge una mirada autocrítica respecto al rol que las propias universidades estatales podrían ejercer generando incentivos para promover el trabajo colaborativo interinstitucional.

Pero creo que, al no haber una institucionalidad dedicada al tema, la dispersión entre las universidades estatales también es súper alta. No hay espíritu colaborativo, salvo para los Consejos del CUECH, que se juntan los rectores y los vice rectores. A niveles académicos terminamos compitiendo todo el rato, por lo tanto, el exceso de competencia, el tratar de asegurar recursos compitiendo con el otro, impide la colaboración y volvemos otra vez al tema del financiamiento, al tema de los incentivos, no hay instrumentos que incentiven la colaboración, por lo menos entre las universidades estatales (Académico o profesional de vinculación con el medio).

Finalmente, uno de los desafíos que emerge de las percepciones de las personas entrevistadas es la necesidad de dar un contenido a la noción de trabajo colaborativo. En la cita que se presenta a continuación, se señala que las relaciones de colaboración entre universidades estatales no tienen un valor en sí mismo, sino que es necesario identificar líneas de acción concretas en torno a las cuales impulsar este tipo de relaciones. Este argumento se conecta con la idea de la universidad estatal como un agente de desarrollo y, desde una mirada crítica, sugiere que en ocasiones el trabajo colaborativo constituye un mecanismo de distribución de recursos disponibles, antes que un trabajo en busca del desarrollo del país.

Colaborativo en términos de qué, ya, pongámonos todos de acuerdo para ver cuántos centros de astrofísica vamos a instalar en Chile o de salmón y cultura o de, no sé, de oleaje para proteger la costa. No tiene mucho esa lógica, sino que más bien, siempre, de qué porte es la torta, en cuántos pedazos se distribuye y qué tamaño tiene cada uno de esos pedazos. Y esa conversación no es muy útil para el desarrollo del país (Académico o profesional de vinculación con el medio).

5. Conclusiones

A partir de las percepciones de quienes fueron entrevistados es posible reconocer que entre los integrantes de las universidades estatales prima una percepción positiva del trabajo colaborativo interinstitucional. Los principales beneficios que estos asocian al trabajo colaborativo son la construcción de orientaciones compartidas por todas las universidades, la interacción, y el consecuente aprendizaje institucional que deviene a la generación de vínculos entre instituciones que tienen distintos niveles de desarrollo o complejidad. Cabe considerar, sin embargo, que esta percepción se ve influenciada por el hecho de que muchas de las personas entrevistadas forman parte activa de redes de colaboración del CUECH. De esta forma, resultaría valioso que estudios futuros exploraran estas percepciones en una muestra mayormente representativa de la diversidad de miembros que conforman cada universidad, incluso en aquellos que no tienen ningún tipo de participación en instancias de trabajo colaborativo interinstitucional.

De acuerdo con la percepción de las personas entrevistadas, el trabajo realizado por la Red de Vinculación con el medio del CUECH se ha centrado en construir una definición común de lo que se entenderá por vinculación con el medio, para luego pasar a una etapa de construcción de indicadores que permitan monitorear los avances en esta dimensión. Este ejercicio no se limita a un proceso de conceptualización, sino que busca institucionalizar la vinculación con el medio al interior de cada universidad. Esto refleja que las prácticas de trabajo colaborativo interinstitucional aún se enfrentan al desafío de ser validadas al interior de las distintas universidades, pues las instancias en las que son puestas en práctica se encuentran sujetas a la entrega de resultados o a la generación de productos concretos. Este hallazgo plantea el desafío de explorar cuál es la prioridad que las distintas instituciones entregan internamente a los vínculos colaborativos interinstitucionales, en qué medida estos contribuyen a sus proyectos institucionales, y qué incentivos utiliza cada institución para promover este tipo de vínculos en sus distintos estamentos.

De las entrevistas se desprende que el trabajo colaborativo favorece la emergencia de beneficios no contemplados en un inicio, siendo este un aspecto no destacado particularmente por la literatura en la temática. En el caso de la colaboración entre universidades estatales, se observó que el trabajo colaborativo en instancias formales se traduce también en vínculos colaborativos en nuevas áreas y mediante otras instancias. Un ejemplo concreto son los apoyos interinstitucionales que se observan para los procesos de autoevaluación asociados al proceso de acreditación, cuya raíz se encuentra en las prácticas de colaboración de la red de vinculación con el medio. Este tipo de colaboraciones, sin embargo, no están formalizadas y, por tanto, son de carácter voluntario.

En los hallazgos se identificó también la persistencia de un discurso acrítico respecto a la propia función que tienen las universidades estatales en la promoción y consolidación de vínculos colaborativos interinstitucionales. De manera recurrente, las personas entrevistadas aluden a la dimensión de las regulaciones en educación superior que, desde su visión, establecen incentivos que promueven la competencia antes que la colaboración entre las instituciones del Estado. Sin embargo, no emerge un discurso que destaque el margen de acción que tienen las propias universidades para crear iniciativas que pongan en valor el trabajo colaborativo interinstitucional, por ejemplo, mediante la generación de alianzas estratégicas entre instituciones, o de la generación de incentivos que promuevan este tipo de vínculos al interior de cada institución.

El discurso acrítico antes señalado se conecta con otro que evidencia expectativas contradictorias respecto a la función del Estado en la generación de vínculos colaborativos interinstitucionales. Las personas entrevistadas recurrentemente recalcan la necesidad de contar con un Estado protagonista en la generación de proyectos, instrumentos, o en el aumento de la inversión destinada a proyectos de colaboración interinstitucional. Sin embargo, al mismo tiempo, abogan por la mantención de la autonomía institucional para definir cuáles son las áreas prioritarias en las que cada institución debe concentrar sus esfuerzos. Esta ambivalencia discursiva invita a investigar experiencias internacionales respecto a qué tipo de iniciativas se han generado desde la política pública, para fomentar los vínculos colaborativos entre universidades e identificando el rol que han desempeñado los organismos públicos en este tipo de iniciativas.

Finalmente, los resultados muestran que, desde la percepción de los sujetos entrevistados, uno de los grandes desafíos que enfrentan las universidades estatales es la construcción de una cultura institucional en la que el trabajo colaborativo interinstitucional tenga una función central. Además, perciben la necesidad de generar un cambio en la cultura académica, dado que, para el estamento académico, el trabajo colaborativo parece una realidad más lejana que para equipos directivos o autoridades universitarias. Esto se debe a que los vínculos colaborativos interinstitucionales no constituyen un criterio importante según el cual su desempeño profesional es evaluado al interior de sus instituciones. Ante esta realidad, surge la necesidad de implementar iniciativas que promuevan la colaboración entre miembros del cuerpo académico de distintas instituciones, lo cual sin dudas representa un desafío para la política pública y también para las mismas instituciones. En la medida que el discurso sobre trabajo colaborativo no es coherente con la realidad de los distintos estamentos universitarios, se vuelve compleja la construcción de culturas institucionales en donde este ocupe un lugar central.

Los hallazgos del presente documento adquieren relevancia en consideración del contexto actual, en el cual el Estado ha promulgado una ley que busca redireccionar la relación que sostiene con sus universidades. Dentro de las disposiciones de la ley, el trabajo colaborativo entre las universidades estatales es destacado como uno de los aspectos centrales para el cumplimiento de la misión de estas instituciones.

Bibliografía

- Baldwin, R., & Chang, D. (2007). Collaborating to learn, learning to collaborate. *Peer Review*, 9(4), 26-30.
- Castells, M. (2004). La era de la información: economía, sociedad y cultura (Vol. 3). Siglo XXI.
- Consejo de Rectores Universidades Chilenas (1981). *Nueva legislación universitaria chilena*. Disponible en: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-8701.html>
- Didriksson, A. (2004). La universidad desde su futuro. *Pro-Posições* 5(3), 63-73.
- Didriksson, A. (2013). La construcción de nuevas universidades para responder a la construcción de una sociedad del conocimiento. *Revista do IMEA-UNILA* 1(1), 47-62.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis*. London: Longman.
- Ley N° 21.094 Sobre Universidades Estatales. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, 16 de junio de 2018.
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53(10), 1287-1328.
- Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management studies* 37(1), 23-43.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *“Lo público” y “lo estatal” en las universidades estatales chilenas: Informe final*. Santiago de Chile: autor
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Vinculación con el medio en las universidades estatales chilenas: Informe final*. Santiago de Chile: autor.
- Sebastián, J. (2000). Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15), 97-111.