



Programa
Bicentenario
de Ciencia y Tecnología
Ciencia para la Economía basada en el Conocimiento



Proyecto KAWAX KE-12

Análisis y sistematización de un modelo de apoyo a la gestión municipal, mediante la transferencia de capacidades y tecnologías a partir de la investigación y desarrollo universitario.

INFORME FINAL

**ELABORADO POR EL PROGRAMA DE POLÍTICAS PÚBLICAS
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE**

Julio 2008

INDICE

	Página
1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN	5
3. DISEÑO METODOLÓGICO	7
4. ANTECEDENTES	13
5. RESULTADOS	23
5.1 ELEMENTOS COMUNES DE LAS ENTREVISTAS Y EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES	23
5.2 CASO DE ESTUDIO MODELO PUENTESUC	34
6. ANALISIS Y RESULTADOS	43
7. PROPUESTAS Y CURSOS DE ACCION	52
8. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES	55
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

ANEXOS.

1. MATRIZ DE MARCO LOGICO.
2. RESULTADOS ENCUESTAS
3. MANUAL OPERATIVO PROGRAMA DE VINCULACION UNIVERSIDAD Y MUNICIPIO.
4. INSTRUMENTOS: ENCUESTA ALUMNOS, PROFESORES Y CONTRAPARTES. MUNICIPALES
5. VIDEO INSTITUCIONAL.
6. MEMORIA PUENTESUC 2002-2007.
7. RESUMEN DE ENTREVISTAS.
8. RESUMEN Y PROGRAMA V ENCUENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES.
9. PROGRAMA PRESENTACION UNIVERSIDAD CATOLICA DEL MAULE.
10. RESUMEN Y PROGRAMA JORNADA DE GESTION UNIVERSITARIA.
11. RESUMEN Y PROGRAMA SEMINARIO MAR DEL PLATA.

Análisis y sistematización de un modelo de apoyo a la gestión municipal, mediante la transferencia de capacidades y tecnologías a partir de la investigación y desarrollo universitario.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El estudio presenta los resultados de la sistematización y perfeccionamiento de un modelo de vinculación y apoyo a la gestión comunal y a la formación académica desarrollado en la Pontificia Universidad Católica de Chile desde el año 2002.

La metodología utilizada fue el estudio del caso PuentesUC, a través de entrevistas personales y grupales, aplicación de encuestas y la comparación con otros modelos nacionales e internacionales de vinculación entre universidades y entidades públicas y/o privadas. Adicionalmente se crearon, perfeccionaron y aplicaron una serie de instrumentos para definir los efectos concretos del modelo en estudiantes, profesores y contrapartes.

Los resultados indican que el modelo ha sido exitoso en vincular a la universidad con los gobiernos locales y que es factible realizar su transferencia a otras regiones del país. Así mismo, se plantea que este es uno de los desafíos más importantes que deben asumir las instituciones de educación superior en su tercera fase de desarrollo.

A partir del trabajo realizado se generaron una serie de productos para ser compartidos con otras casas de estudios superiores. Ellos permitirán por una parte perfeccionar el modelo de vinculación y por otra, servir como plataforma para su construcción y/o adopción por otras universidades en distintas latitudes, tanto nacionales como internacionales.

Los productos más importantes generados y que se anexan a este informe fueron: **Memoria PuentesUC 2002-2007**, que corresponde a una sistematización institucional del proceso de creación, puesta en marcha, crecimiento y desarrollo del programa de vinculación realizado por la Universidad Católica en conjunto con 13 municipalidades de las regiones Metropolitana y de Valparaíso. El segundo producto es el **Manual Operativo, Programa de Vinculación entre Universidad y Municipios**, instrumento que da cuenta de cada uno de los procesos claves, instrumentos necesarios, actores y roles para el desarrollo de una iniciativa de este tipo. Por último, se elaboró un **video institucional** que permite entender fácilmente cual es y cómo funciona el modelo.



Programa
Bicentenario
de Ciencia y Tecnología
Ciencia para la Economía basada en el Conocimiento



Finalmente, cabe destacar el entusiasmo que ha generado la sistematización y difusión de este modelo en distintas universidades nacionales y extranjeras por su adaptabilidad y por ser complementario, tanto con los reformas a la formación y vocación de las universidades, como a las nuevas tendencias en responsabilidad social universitaria en el país.

2. INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos actuales más complejos de las universidades, es lograr generar vínculos estrechos, permanentes y virtuosos con la sociedad, generando una contribución sustantiva al desarrollo del país que vaya más allá de la formación de profesionales y la generación de conocimiento a través de la investigación.

Este propósito ha sido descrito por algunos como la Tercera misión de las universidades y constituye una nueva forma de concebir el accionar universitario, traspasando incluso los modelos clásicos de docencia y extensión.

El presente proyecto pretende hacer un aporte a esta discusión a través de la sistematización, perfeccionamiento y traspaso de un modelo de gestión que permite la vinculación entre las universidades chilenas y el sector público, con un énfasis en el nivel local.

Este caso, denominado “PuentesUC”, ha sido desarrollado por la Pontificia Universidad Católica de Chile en conjunto con trece municipios de la regiones de Valparaíso y Metropolitana, y surge de la necesidad de acrecentar la gravitación de la universidad en la sociedad, profundizando los vínculos con el mundo público y social, cumpliendo así con los lineamientos estratégicos que definió la universidad para hacerse cargo de esta tercera misión.

Este informe resume, los principales hallazgos que desprenden de esta investigación: especificidad del modelo, sus posibilidades de mejoramiento y sobre todo las oportunidades que abre para ser adaptado y replicado en diversas latitudes nacionales y extranjeras, por cuanto tiene elementos propios que dan cuenta de una innovación central en la forma en que se visualiza y gestiona la relación entre universidad y sociedad.

Así mismo, el estudio destaca los elementos centrales de la experiencia y su potencialidad de innovación, no sólo restringido al trabajo local municipal, como ha sido la característica en el caso principal de estudio, sino también, la oportunidad de abarcar estrategias locales, regionales y nacionales, e incorporar instituciones públicas y privadas.



Al final de este informe se adjuntan una serie de anexos que complementan y profundizan algunos aspectos específicos de la investigación. Así mismo, cabe destacar, la realización de dos publicaciones y un video que permitirán mejorar la comprensión de la historia, fundamentos y operatoria del modelo, con el propósito de hacerlo más fácil de replicar y comprender por quienes estén interesado en ello.

El trabajo se desarrolló entre los meses de marzo de 2007 y abril de 2008, realizando en forma paralela las distintas etapas en que fue planteado el estudio, con el fin de lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

Cabe destacar que la realización de este proyecto ha generado gran interés en la comunidad universitaria, habiendo sido presentados sus resultados parciales en diversas instancias de discusión, nacionales e internacionales, en el marco del rol que deben asumir las universidades en su vínculo con la sociedad y el desarrollo de modelos efectivos y eficaces para ejecutarlo.

Finalmente, se espera que tanto este informe como todo el material generado, sean un aporte sustantivo a la discusión y desarrollo de iniciativas innovadoras, que vinculen a distintos actores de la sociedad con la capacidad instalada al interior de las universidades del país, y a la vez, generen la posibilidad de perfeccionar los mecanismos de formación de profesionales, incorporando en ellos componentes prácticos de acción vinculados al desarrollo del país.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Problema de estudio:

La pregunta que guiará a esta investigación es la siguiente:

¿El modelo PuentesUC desarrollado por la Pontificia Universidad Católica de Chile, ha sido efectivo en la vinculación con la sociedad?

Objetivos:

El presente estudio tiene como objetivo general sistematizar, analizar y perfeccionar el modelo PuentesUC de manera de poder transferirlo a otras universidades.

Este objetivo general se descompone en cuatro objetivos específicos¹:

1. Sistematizar el modelo Puentes UC a partir de la información cuantitativa y cualitativa generada.
2. Identificar las condiciones que favorecen o dificultan la articulación entre municipio y universidad para este modelo y proponer mejoras en base a experiencias nacionales e internacionales.
3. Generar metodologías de evaluación e indicadores para cuantificar los efectos generados en cada gobierno local y en la universidad donde se implemente un modelo del tipo PuentesUC.
4. Transferir el modelo a otra(s) universidad(es) y municipios en otras regiones de Chile.

Metodología:

Para cumplir con los objetivos, se analizó un caso de estudio que ha desarrollado un modelo de trabajo de vinculación con la sociedad, a través de la relación con el mundo municipal, denominado PuentesUC. Para analizar el caso se contempló: Revisión de antecedentes, entrevistas a expertos y actores claves, análisis de experiencias nacionales e

¹ El proyecto original tenía un 5° objetivo, relacionado con la creación de un observatorio municipal, lo que corresponde a un resultado del trabajo para una segunda etapa. Sin embargo, este producto es parte de las consecuencias del presente estudio.

internacionales, entrevista grupal, elaboración de marco lógico y construcción y validación de un set de instrumentos.

- Revisión de antecedentes: Se realizó una revisión bibliográfica del contexto de la educación superior en su vínculo con la sociedad y de algunos elementos característicos del sistema municipal chileno.
- Entrevistas a expertos nacionales e internacionales: Con el objetivo de aclarar conceptos, recabar elementos que permitieran enriquecer y contrastar el proyecto PuentesUC y conocer experiencias, para analizar, se entrevistó a un experto nacional y dos internacionales.
- Análisis de experiencias nacionales e internacionales: Para analizar el caso de PuentesUC, se realizó una revisión de experiencias nacionales e internacionales que pudieran entregar elementos claves para estudiar y perfeccionar el modelo de vinculación entre la universidad y municipios desarrollado por la Universidad Católica.

Existe una gran cantidad de experiencias de vinculación entre la universidad y el mundo público o privado, que están asociadas a las diferentes facetas del desarrollo de las universidades, como son la formación de futuros profesionales, la investigación, la extensión con actividades de distinto tipo y la prestación de servicios profesionales asociados a materias de competencias o capacidades instaladas en la academia.

Para efectos de este estudio, se priorizaron experiencias nacionales y extranjeras que estuvieran relacionadas con los elementos centrales del programa que se quería sistematizar y perfeccionar. Para eso se recogieron sugerencias de los expertos entrevistados y se buscaron nuevas experiencias para analizar. Los criterios que se utilizaron para seleccionar las iniciativas a indagar fueron:

- a. Que sea un programa o proyecto institucional y estable en el tiempo, con un mínimo de cuatro años de existencia. Esto implica que sea parte de la universidad, posible de identificar en su estructura y con dependencias claras.

- b. Que la iniciativa presente un proceso de aprendizaje tanto para estudiantes como docentes. Que tenga un rol en los procesos educativos y en la investigación, entendiendo que ambos son el corazón de toda universidad.
- c. Que establezca un vínculo de colaboración entre actores públicos y/o privados, principalmente, que presente una relación estable entre universidad y otra organización, con el propósito de trabajar juntas.
- d. Que sea una alianza que tenga como propósito generar bien público. Se excluyeron por este criterio consorcios de vinculación universidad – empresa en que la acción conjunta está exclusivamente ligada a la generación de negocios.
- e. Que sea un aporte estratégico para la organización social y que ella se involucre activamente.

Los casos analizados fueron obtenidos mediante entrevistas, colaboración de expertos y a través de una búsqueda general en Internet. Tanto el mecanismo de búsqueda, como los criterios no aseguran que se hayan revisado todas las experiencias existentes en el tema, pudiendo existir otros casos relevantes de observar que no fueron considerados por falta de información sobre ellos al momento de realizar el estudio.

- Entrevistas: Se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas a personas claves en la ejecución de este programa. Cada entrevistas se estructuró en torno a ocho áreas generales, incluyendo elementos propios de la experiencia de cada entrevistado. Las áreas generales de la entrevista fueron las siguientes: Modelo, historia y desarrollo de PuentesUC, equipo de trabajo, actores claves, municipio, universidad, requerimientos y proyectos emblemáticos. Las personas de la universidad seleccionadas y entrevistadas fueron:
 - Pedro Pablo Rosso, Rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Periodo 2000-2010).
 - Andrés Iacobelli, Fundador y Director Ejecutivo del Programa de Políticas PúblicasUC (2002-2005).
 - Elena Puga, Coordinadora del Programa PuentesUC (2002-2005).
 - Catalina Justiniano, Profesional PuentesUC con la Municipalidad de La Florida (2002-2006).

- Ignacio Irrarrázaval, Director de Asuntos Públicos de la Universidad Católica (2005 a la fecha).
- Tomás Recart, Coordinador del Programa PuentesUC (2005-2006).
- Claudio Seebach, Director Ejecutivo del Programa de Políticas PúblicasUC (2005 a la fecha).
- Gonzalo Valdivieso, Coordinador del Programa PuentesUC (2006 a la fecha).
- Sebastián Zulueta, Director del Programa de Aprendizaje Servicio (2006 a la fecha).

Adicionalmente, se entrevistó a cinco autoridades y funcionarios del ámbito municipal, con el fin de recabar información sobre elementos más específicos del trabajo con el programa:

- Jaime Pavés, Alcalde Ilustre Municipalidad de La Pintana.
 - Manuel José Ossandón, Alcalde Ilustre Municipalidad de Puente Alto.
 - Pablo Zalaquett, Alcalde Ilustre Municipalidad de La Florida.
 - Carlos Geerds, Administrador Municipio de La Pintana.
 - María Alicia Galdames, Directora de la Secretaría de Planificación Comunal de la Municipalidad de San Felipe.
- Entrevista grupal: Se realizó una entrevista grupal de dos sesiones, de 6 horas totales de duración, en la que participaron los 9 profesionales que trabajaban en el Programa a esa fecha, la que fue conducida por un profesional externo al Programa. Esta actividad se realizó en el mes de julio del año 2007.

La metodología estuvo orientada a conocer el funcionamiento del modelo y proponer las condiciones que debe desarrollar una universidad para lograr entablar una relación de cooperación, así como las características principales que deben ser parte del trabajo con los municipios para un proceso exitoso, todo esto en base a la experiencia práctica de los profesionales que trabajan en el programa.

- Elaboración de Matriz de Marco lógico: Para la transferencia y evaluación del modelo se optó por utilizar la metodología de Matriz de Marco Lógico, debido a que es una técnica

más conocida para el diseño y planificación de programas, lo que facilitaría su adopción por otras universidades y organizaciones públicas.

A partir de la información recabada en las entrevistas y grupo focal, se elaboró un primer borrador de Marco Lógico del programa. Esta propuesta se socializó con todo el equipo que trabajaba en PuentesUC, realizando los ajustes necesarios y obteniendo como producto el acuerdo en torno al fin, propósito y componentes de la matriz final del proyecto.

Lo anterior se ejecutó en una jornada de planificación, con participación del Director Ejecutivo del Programa de Políticas Públicas UC y del Director de Asuntos Públicos de la universidad. La jornada fue preparada por el equipo a cargo del estudio y la moderó un profesional externo al Programa, que había estado a cargo de las entrevistas y la recopilación de información general de la iniciativa.

Una vez completada esta fase de redefinición de los elementos centrales del programa, el equipo a cargo del estudio se abocó a la descripción de cada uno de los procesos centrales para el funcionamiento, incorporando los indicadores principales asociados a cada uno de los componentes. Además se incluyó una nueva redacción de la Visión, Misión y Valores del programa. Todos estos elementos configuran la Matriz de Marco lógico del Programa PuentesUC y se presentan en detalle en el Anexo 1.

- Construcción y validación de instrumentos: Una vez definida la nueva matriz de marco lógico del Programa, el equipo de trabajo del estudio se abocó a la construcción de una serie de instrumentos necesarios para un mejor seguimiento de los procesos y evaluar los efectos que el Programa tiene en los distintos actores que participan.

Para este propósito se contó con el apoyo del programa Aprendizaje Servicio que se es parte del Centro de Desarrollo Docente de la Universidad y que ha elaborado una serie de instrumentos para medir la efectividad de las estrategias pedagógicas que implementan con estudiantes y profesores.

En esta etapa también se incluyeron algunos elementos relevantes de las experiencias revisadas, así como todo el instrumental propio que previamente había desarrollado PuentesUC para dar cuenta de sus resultados.

Con los elementos antes mencionados, se construyeron instrumentos específicos para medir los efectos del programa en estudiantes, profesores y municipio. También se redefinieron las herramientas para gestionar algunos procesos internos del programa.

Cada uno de los instrumentos de evaluación fue testeado y aplicado a una muestra de casos correspondientes al año 2007. Esta primera aplicación no fue estadísticamente representativa, ya que su objetivo fue probar los indicadores definidos en la etapa anterior y los instrumentos ideados para medir dichos indicadores. La información obtenida de la aplicación realizada para testear los instrumentos, fue codificada y analizada utilizando el programa SPSS y se realizó un informe de los principales resultados que se entregan en detalle en el anexo 2. Finalmente, se procedió a la modificación de aquellos elementos de las encuestas que provocaron confusión o no estaban midiendo lo que se requería.

4. ANTECEDENTES

La primera parte de este estudio consistió en revisar la bibliografía nacional e internacional, para conocer antecedentes que enmarcan la necesidad y características que debe tener un modelo de vínculo entre la universidad y la sociedad. Para esto se realizó un análisis del contexto de la educación superior y de la realidad municipal del país.

Análisis de contexto de la Educación Superior.

Podemos caracterizar el escenario de la sociedad actual a partir de algunas dimensiones, que tienen una importancia para la Educación Superior de Chile. La primera de ellas, tiene que ver con el concepto de “sociedad del conocimiento”, que implica una nueva dinámica del conocimiento, caracterizada por su crecimiento acelerado, mayor complejidad y tendencia a una rápida obsolescencia. Esta “explosión del conocimiento”, implica también una “explosión epistemológica”, que se expresa en la generación de nuevas disciplinas y subdisciplinas (Turnerman y De Souza, 2003). Hemos transitado de una sociedad en que los desafíos se centraban en la producción, a una sociedad en que el conocimiento es el motor del cambio y el progreso. Por otra parte, pasamos de una sociedad en que el Estado cumplía un rol central en la regulación y destino de las persona, a una sociedad en que el mercado y el individuo adquiere centralidad. Por último, estos cambios refuerzan la racionalidad instrumental desplazando la racionalidad sustantiva o valórica (Cereceda, 2005). A esto se une, que el contexto actual nos habla de nuevas contradicciones en el plano de lo social, marcadas por la aparición de nuevos fenómenos de exclusión. Esto implica que mientras las sociedades obtienen una cantidad de beneficios, a la vez deben enfrentar problemas sociales emergentes, tales como el desempleo y el desplazamiento económico, la pobreza, la desigualdad y la inseguridad, la migración e inmigración. Frente a esto, Luz Cereceda (2005), hace referencia de que estamos en una cultura individualista, competitiva, de lo desechable, centrada en el tener, en el éxito económico y social, en la apariencia exterior y en que lo que importa son los medios y no los fines.

En este contexto, tomando en cuenta el informe Delors (1996), “La universidad debe asimismo poder pronunciarse con toda independencia y plena responsabilidad sobre los problemas éticos y sociales –como una especie de poder intelectual que la sociedad

necesita para que la ayude a reflexionar, comprender y actuar”². En este sentido, la educación superior contemporánea tiene como misión la formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social (UNESCO, 1998), lo que exige a las universidades centrarse en la formación integral de los estudiantes.

En relación a estos desafíos, Imbernon (1999), señala que la universidad tiene que estar al servicio de la sociedad, sin limitarse a transmitir la cultura que ella ha generado y genera, sino que sus componentes han de analizar críticamente cómo se transmite esa cultura y qué repercusiones tiene fuera de sus fronteras, lo que implica que la universidad debe realizar o propiciar cambios con proyección en el exterior. En este sentido, Giroux (1997), señala que es necesario hacerse cargo de que la mayor parte del trabajo que se realiza en las universidades tiene un impacto sobre miles de personas cuyo trabajo tiene una significación directa con los asuntos públicos y la renovación de la sociedad civil.

Para Martínez et al (2002), en tanto, una necesidad a la que deben responder las universidades actuales es la integración de la dimensión ética en la formación de sus estudiantes. Esto no se reduce a una ética “aplicada”, relativo a la profesión del futuro titulado, sino principalmente, a un cambio en la perspectiva sobre lo que hoy significa lograr un buen nivel de formación universitaria, lo que debería significar el compromiso con lo público en la formación buenos profesionales y buenos ciudadanos. Lo anterior significa responder al llamado del informe Delors (1996) cuando señala que la educación debe permitir a la persona tomar conciencia de sí misma y de su medio ambiente e invitarla a desempeñar su función social en el trabajo y la ciudad.

Una formación universitaria de excelencia, en la actual sociedad de la comunicación y del conocimiento, debe atender a dos caras de la misma moneda: la formación de profesionales que construyan de una forma autónoma y estratégica su conocimiento, y la formación de ciudadanos que actúen de forma responsable, libre y comprometida (Martínez, et al., 2002). En otras palabras, Monereo, apuesta por la formación de profesionales que desarrollen habilidades y/o capacidades necesarias para construir el conocimiento que les sea útil y de la forma más significativa posible para saber qué decir o hacer respecto a su área de conocimiento y en cada situación concreta, pero también, por la formación de auténticos

² Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid: UNESCO-Santillana, pp: 37

ciudadanos que hagan buen uso de su profesionalidad, apostando que sean capaces de diseñar y poner en marcha alternativas laborales y humanizadoras y viables desde un punto de vista ético. Al respecto, importa que el futuro profesional, más que saber lo que es éticamente correcto o no, sepa comportarse éticamente como profesional y como ciudadano (en Martínez, et al., 2002).

Según Kliksberg (en Carrizo, 2004), la universidad se encuentra interpelada frente a la realidad latinoamericana de creciente injusticia social, pobreza y desigualdad de oportunidades, esta situación, reclama otra forma de concebir y de utilizar la producción de conocimiento científico, así como repensar de manera urgente la formación de universitarios de cara a sus realidades sociales.

Por lo tanto, en el actual contexto sociocultural, la universidad es un óptimo espacio de aprendizaje, no sólo de carácter profesional y cultural en su sentido más amplio, sino también de carácter humano, y por ende, ético y moral. El sentido y la misión pública de la universidad no están determinados por el carácter público o privado de su constitución jurídica, más bien lo está en función de un conjunto de características que permiten concebirla o no como un espacio de aprendizaje ético que procura que sus titulados ejerzan las futuras profesiones con la voluntad de contribuir a la formación de una sociedad inclusiva, digna y democrática (Martínez, 2006).

En respuesta a estos desafíos, durante los últimos años las universidades se han interesado en incorporar y promover diferentes estrategias de vinculación con la sociedad. En algunas experiencias internacionales, se visualiza una tendencia a incorporar la formación de compromiso social en la formación específica de cada carrera, de esto da cuenta, a modo de ejemplo, la red Campus Compact, de EEUU, que agrupa a más de 1.100 universidades que impulsan temas como el *civic engagement* y el *service learning* (entre las que podemos nombrar a Berkeley y Stanford). Otro tipo de vinculación, centrada en las funciones propias y tradicionales de docencia, investigación y extensión de la universidad, se han dado en instituciones de educación superior, como la Universidad de Cambridge y London School Economics en Reino Unido.

Unido a lo anterior, al interior del espacio Europeo de Educación Superior se comenzaron a generar diversas propuestas concretas para responder a esta sociedad del conocimiento y

armonizar los sistemas educativos bajo el enfoque de las competencias. Una de las propuestas de mayor alcance es el denominado Proyecto Tuning, el cual comenzó a ejecutarse en el año 2003 y ha orientado la formación profesional en la definición de competencias reconocidas desde una integralidad entre el saber ser y las necesidades de desempeño definidas por el mundo del trabajo³.

Por su parte, en América Latina se comenzó a desarrollar el Proyecto Alfa Tuning – América Latina, suscrito por 18 países, y que hace referencia a que los perfiles de los profesionales universitarios no solo deben satisfacer los requerimientos de la sociedad, sino proyectarlos, de acuerdo a las necesidades de las regiones y del país. En gran parte de los países de América latina se han impulsado revisiones de sus sistemas de educación superior debido a la importancia que esta tiene dentro de la sociedad del conocimiento, los nuevos desafíos en materias universitarias incluyen el debate sobre la pertinencia, la responsabilidad social y el papel que deben jugar las universidades para cimentar un crecimiento con equidad (Benettone, 2007).

Otro ejemplo de la necesidad de vincularse y responder a la sociedad, es el reciente Encuentro de Universidades Latinoamericanas “Hacia un mayor compromiso social de las Universidades”, desarrollado en Mar del Plata en abril del año 2008⁴. En este congreso se presentaron gran cantidad de experiencias y metodologías de enseñanza de vinculación con la sociedad, desarrolladas en las universidades de América Latina y el Caribe. Actualmente, estas universidades están buscando la institucionalización de aquellas prácticas, ya que la mayoría de ellas, agrupa a estudiantes y docentes que voluntariamente, de manera extracurricular, desarrollan proyectos con la comunidad que involucran sus conocimientos universitarios.

Por su parte, en nuestro país, existen algunas experiencias de vinculación con la sociedad en el marco de la formación de profesionales. Un ejemplo de esto, es el Programa Aprendizaje Servicio UC que impulsa experiencias sistemáticas que vinculan la enseñanza con la contribución a la sociedad. Este proceso contempla una formación inicial para docentes, acompañamiento durante la implementación de esta estrategia pedagógica,

³ Mayor información: <http://tuning.unideusto.org>

⁴ Información disponible: <http://www.fices.unsl.edu.ar/novedades/encuentrodeuniversidadesMardelPlata2008.pdf>

vinculación con una organización externa y entrega de herramientas de reflexión y evaluación. Fruto del trabajo de estos últimos años, se configuró recientemente la Red Nacional de Aprendizaje Servicio, que congrega a representantes del Ministerio de Educación, de Universidades y de la Sociedad Civil en torno al impulso de Aprendizaje Servicio en la educación formal y no formal chilena. La declaración constitutiva de la Red Nacional de Aprendizaje Servicio declara que su creación responde a la necesidad de formar para una sociedad solidariamente sustentable. Para esto, “la formación ciudadana debe preparar a los y las estudiantes en conocimientos, habilidades y valores que les permitan ejercer sus derechos y deberes como ciudadanos críticos, capaces de participar activamente en la construcción de la sociedad sobre la base de principios de solidaridad, pluralismo, bien común, valoración de la identidad y el fortalecimiento de la democracia”⁵.

Por otra parte, el año 2001 se constituyó la Red Universidad Construye País, la que ha impulsado fuertemente la vinculación de la universidad con la sociedad. Esta red, liderada desde sus comienzos por la actual ministra de educación Mónica Jiménez, tiene como objetivo expandir el concepto y la práctica de la responsabilidad social en el sistema universitario chileno³.

Durante el 2007, en el marco del consejo asesor presidencial de Educación Superior,⁶ académicos de universidades chilena declaran que las Universidades junto con crear nuevos conocimientos, desarrollar procesos y tecnologías, tienen que difundir el conocimiento avanzado, mejorando la productividad individual y grupal, produciendo innovaciones en el desarrollo de productos, procesos y tecnologías, todo orientado al crecimiento y desarrollo del país donde están situadas. Se agrega a lo anterior, otra función muy relevante de estas instituciones, especialmente importante hoy en Chile y Latinoamérica, dada la expansión del sistema: la contribución al desarrollo y la equidad, que hacen las universidades, formando buenos ciudadanos; nuevos líderes sociales y políticos con conducta ética; contribuyendo a la movilidad social y geográfica y favoreciendo también a disminuir los gastos en provisión y protección social, dada la generación de nuevos

⁵ Mayor información: <http://www.bicentenario.gov.cl/inicio/as/julio/declaracion.htm>.

⁶ El Consejo Asesor Presidencial para la Educación Superior, convocado por la Presidenta de la República, recibió el encargo de identificar los desafíos que experimenta el sistema de educación superior y los caminos para hacerles frente.

trabajos, la mejora en la calidad de vida, la mejora en las remuneraciones, en general los adelantos en las condiciones de vida que trae aparejada la formación superior.

Para estos académicos, el sistema de educación superior es fundamental para el desarrollo de un país. La igualdad de oportunidades que el mundo universitario puede otorgar, la calidad de vida cívica, la formación para la eficiencia, la justicia social y la convivencia democrática, son claves para enriquecer las vidas individuales y colectivas pero, al mismo tiempo, para ampliar y enriquecer la vida en sociedad. La educación superior no sólo mejora el capital humano, también enriquece los niveles de cohesión social, favorece el diálogo, y hace más vigorosa la esfera pública, ámbitos que son consustanciales a la vida democrática (Peña, 2007).

En este contexto, la Pontificia Universidad Católica de Chile en su plan de desarrollo institucional definió para los primeros cinco años del siglo XXI⁷, potenciar la formación de profesionales competentes, emprendedores, solidaria con deseos de servir a la sociedad y trabajar por estrechar los vínculos con ella, aportando con soluciones a los principales problemas del país. Por otra parte, el Plan declara la intención de que la universidad aporte con ideas constructivas, “en todos los niveles en los cuales se gesta el futuro de la sociedad”. Para esto, entre otras medidas, se buscaba incentivar la organización de actividades y grupos de trabajo multidisciplinarios. Finalmente, el Plan manifiesta la necesidad de establecer un “activo diálogo con la sociedad y al interior de la universidad, que contribuya a mejorar la vinculación de ésta con las instancias sociales, políticas, eclesiales e intelectuales que lideran al país”. De esta forma, dos años antes del inicio de PuentesUC la universidad establecía desde distintas aristas un marco propicio para que un proyecto como éste se desarrollara. Esto, tanto desde el punto de vista de la formación general de los estudiantes como de la relación que pretendía consolidar con la sociedad, ideas que se siguieron profundizando en el Plan de Desarrollo 2005-2010⁸. Para que este proceso inicial fuera posible fue fundamental, por un lado, la motivación por parte de la universidad de que existía la oportunidad de aportar al país y a la sociedad chilena; así como la convicción de que una formación integral de los estudiantes debía contemplar la aplicación concreta de lo aprendido en la sala de clases.

⁷ Información disponible en: <http://www.uc.cl/webpuc/site/launiversidad/autoridades/rectoria/plan2000-2005/des1.html#Introduccion>

⁸ Información disponible en: <http://www.uc.cl/webpuc/site/launiversidad/autoridades/rector/plan2005-2010.html>

Análisis de contexto municipal.

Los municipios han pasado a ser actores fundamentales en la vida de los ciudadanos en las últimas décadas. Ellos son los responsables de administrar una gran cantidad de servicios directos a la comunidad, incluyendo las prestaciones de salud primaria y educación pública.

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades define por una parte, una serie de funciones privativas que sólo pueden ser ejecutadas por los municipios y por otro, un amplio conjunto de funciones compartidas que puede ejecutar en el ámbito de su territorio, directamente o con otros Órganos de la Administración del Estado (Ley Orgánica, 2002).

Entre las primeras se cuentan: Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales; La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes; La promoción del desarrollo comunitario; Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo; Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo y; El aseo y ornato de la comuna.

En el caso de las funciones compartidas, es decir, aquellas que las municipalidades podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, en el ámbito de su territorio, se mencionan las siguientes: La educación y la cultura; La salud pública y la protección del medio ambiente; La asistencia social y jurídica; La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo; El turismo, el deporte y la recreación; La urbanización y la vialidad urbana y rural; La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias; El transporte y tránsito públicos; La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes; El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana; La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y; El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Este amplio listado de funciones que el municipio puede o debe realizar, implican que su actividad está presente en casi todas las áreas de la vida de las personas, desde el lugar

dónde habitan hasta la provisión de bienes claves para el desarrollo de los ciudadanos como la salud, la educación, los servicios sociales y el empleo, sólo por nombrar algunos.

Por otro lado, varias encuestas de opinión han definido a los municipios como el órgano de la Administración del Estado más cercano a las personas. Esto se manifiesta normalmente como la declaración de que esta institución es la puerta de entrada del ciudadano al Estado y a su vez genera la sensación en la comunidad de que es el municipio quien debe resolver la gran mayoría de sus problemas y necesidades, independiente de si tiene las atribuciones y competencias para realizarlo. Las solicitudes de pavimentación y repavimentación de calles y seguridad ciudadana son claros ejemplos de demandas permanentes a las autoridades comunales sobre las cuales alcaldes y funcionarios tiene baja capacidad de acción.

En términos del gasto fiscal, los municipios representan cerca del 13% del total nacional (SINIM 2007, ACHM 2007). Esta cifra es considerada muy baja por las Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM), organismo de representación transversal de los alcaldes y concejales del país, quienes han planteado en su Reforma Municipal⁹, la necesidad de avanzar en aumentar dicho porcentaje para llevarlo gradualmente hasta una cifra cercana el 30% del gasto fiscal.

En términos de la capacidad de los recursos humanos del municipio, se sabe que el nivel de profesionalización de las administraciones locales es menor que el de otras instituciones del Estado como servicios públicos y ministerios. Según datos oficiales el 40% de los funcionarios de ministerios y servicios públicos corresponde a profesionales y directivos, lo que dista bastante del 22% para esta relación en el caso de las municipalidades (DIPRES 2007). Esta situación limita la capacidad de acción de los mismos, dificultando su actuación eficiente y eficaz en la resolución de los problemas que aquejan a la comunidad.

Lo anterior se ve profundizado por lo inadecuadas de las plantas municipales, que han permanecido sin variación desde principios de los años noventa, lo que no se condice con los cambios legales y la cantidad y complejidad de las funciones que han asumido en los últimos años. Esta situación ha sido ampliamente discutida en torno a la necesidad de

⁹ La Reforma Municipal corresponde a una serie de medidas en los ámbitos jurídicos y financieros que ha impulsado la ACHM los últimos años. Muchos de ellos se encuentran descritos en el documento Reforma Municipal publicado en su sitio web www.munitel.cl y redactado por la comisión de Reforma Municipal que presidió Ángel Bozán, alcalde de Buin.

reformular al artículo 121 de la Constitución, lo que permitiría que los gobiernos locales pudieran definir sus plantas cada cierto período de tiempo, lo que ha sido sistemáticamente obstaculizado en el congreso desde hace 12 años, tanto por la asociación de funcionarios municipales (ASEMUCH) como por diferentes bancadas parlamentarias.

La falta de recursos, unido a la baja proporción de profesionales en las municipalidades ha generado cuestionamientos en términos de su capacidad de gestión y generación de servicios de calidad para los ciudadanos. Sin embargo paralelamente, una gran cantidad de nuevos programas nacionales han sido diseñados para ser instalados como dispositivos anexados a la orgánica municipal, reconociendo la labor prioritaria que desempeñan en la prestación de servicios sociales en el territorio.

Los ejemplos de esto son variados y recorren desde el área social con programas como PUENTE (Chile Solidario) ejecutado por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), hasta la prevención de drogas con el programa PREVIENE, dependiente del Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE), pasando por temáticas como empleo, fomento productivo, infancia, vivienda, deporte, cultura, entre otros¹⁰.

Esta coejecución de programa ha significado una carga adicional para el mundo municipal que implica la coordinación efectiva y armónica de un gran número de iniciativas creadas en otras instituciones, pero que se ejecutan desde la administración local y por tanto deben ser consistentes, a lo menos en la teoría, tanto con las planificaciones locales como con las otras acciones propias que desarrolla la institución en una temática determinada. La implicancias de esto fueron recientemente planteadas por un estudio (Matus et al 2007) que desarrolló una metodología para mirar paralelamente la complejidad en la que se desenvuelven los diferentes municipios y las condiciones para la calidad que poseen. Esta mirada paralela y bidimensional, que además se explica en una serie de ámbitos de función como educación, salud, finanzas, administración del territorio entre otros, es desarrollada por diversos autores¹¹.

¹⁰ El 2007 el Programa de Políticas Públicas UC realizó un estudio para la SUBDERE que evaluó los impactos en los municipios de varios de estos programas, el que se puede descargar en:

¹¹ El estudio denominado La Reforma Municipal en la Mira fue desarrollado el año 2007 en conjunto por Expansiva, El Observatorio de Ciudades UC y la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Católica.

La necesidad de aportar con recursos tanto financieros como humanos, sumado a la complejidad y diversidad de las funciones que desarrollan los municipios en la actualidad, hacen que la necesidad de vincularse con diferentes instituciones públicas y privadas sea una de las prioridades de la gestión de alcaldes y funcionarios.

Diversos programas gubernamentales y no gubernamentales entienden esta necesidad y a su vez reconocen en la municipalidad un actor central para ser más efectivos en cumplir con sus objetivos. Es así como se podría listar una gran cantidad de organizaciones que comparte recursos y estrategias con las 345 municipalidades del país, en temas tan diversos como la ecología, medio ambiente, alfabetización¹² digital, capacitación y empleo, vivienda, sólo por nombrar algunos ámbitos de colaboración.

Los autores y experiencias descritas anteriormente, reafirman el compromiso social que les cabe a las universidades frente a estos temas y las oportunidades que surgen de trabajar con el sistema público local, tanto por la diversidad de temas que trabaja y por los recursos y potencialidades que poseen ambas instituciones.

¹² A modo ilustrativo se pueden mencionar iniciativas privadas como el Programa Servicio País de la Fundación para la Superación de la Pobreza, CDI Chile, Corporación el Encuentro, Fundación de Vida Rural, y públicas como INDAP, SENCE, MIDEPLAN, entre muchos otros.

5. RESULTADOS

Se realizaron entrevistas a expertos nacionales e internacionales que contribuyeran a la definición de elementos relevantes y selección de experiencias de estudio y se analizaron experiencias nacionales e internacionales. A continuación se presentan las principales conclusiones obtenidas de estas entrevistas:

5.1. Elementos comunes de las entrevistas y experiencias nacionales e internacionales.

- Conversaciones con Expertos.

Gonzalo de la Maza. Director Corporación Innovación y Ciudadanía: La entrevista con Gonzalo de la Maza se realizó en marzo de 2007 y tuvo como objeto identificar, a partir de su experiencia, proyectos, programas o instituciones que cumplieran con los requisitos definidos para la búsqueda de iniciativas a mirar en el marco del estudio. Algunos de los elementos centrales destacados de la entrevista se listan a continuación:

- La Corporación de Innovación y Ciudadanía cuenta con un Banco de Buenas Prácticas que contiene algunas experiencias de programas públicos y sociedad civil.
- En el caso de la corporación hay una alianza con la universidad de Harvard, Excellence in Governance.
- Algunos de los casos propuestos para ser investigados son los siguientes:
Internacionales: Universidad Complutense de Madrid, en temas de Gobernanza local; Centro de Investigación y Docencia Económica, México; Red de apoyo a las Ciencias Sociales, Universidad Pacífico; Universidad Católica e Instituto de Estudios Peruanos. Perú. *Nacionales:* Universidad del Bío-Bío, alianza estratégica con gobierno regional, asesoría Rivera Norte; Universidad de Los Lagos, estrategia de desarrollo integral, acuerdo entre Universidad e Intendencia, desarrollo de zona San Juan de la Costa; Universidad de Talca, programa de inserción laboral.

Bruno Dallago. Experto en Desarrollo Local. Universidad de Trento, Italia: Aprovechando la presencia de Bruno Dallago para realizar una asesoría directa a los proyectos de desarrollo

social y territorial desarrollados por la Sede Villarrica de la Universidad, se entrevistó al experto con todo el equipo de profesionales del Programa de Políticas Públicas de la Universidad. Algunos de los resultados de esa conversación se presentan a continuación:

- Experto plantea la importancia de los gobiernos locales en el mundo globalizado (contrario a lo que se pudiera esperar). Sin embargo, se necesita un tipo de desarrollo distinto, que tiene que ser abierto, integral, etc.
- Define Desarrollo Local como “Un grupo de personas que viven en un territorio y que cooperan para conseguir una situación mejor para el territorio”. Frente a esto, la Universidad debe ser un actor más en un determinado territorio y su rol debe estar ligado a este territorio.
- Territorio puede ser definido por criterio: administrativo, cultural, económico, étnico, geográfico, histórico, legal, político, social, tecnológico, etc.
- Es fundamental para el desarrollo local que las Universidades jueguen un papel importante y adopten un rol de cooperación con el sector público y el privado. Cuando existe un desarrollo local fuerte, esto genera una demanda hacia las Universidades a involucrarse, participar y actuar. A su vez, contextos con Universidades comprometidas potencian el desarrollo local. Ejemplos de la sinergia entre territorio y Universidad son: Silicon Valley, Standford en Berkeley o Cambridge en Inglaterra. Estos casos se caracterizan porque combinan la existencia de una Universidad prestigiosa en un territorio que decide utilizar económicamente el progreso e innovación que genera la Universidad y se vincula a la inversión privada y pública.
- Para lograr desarrollo local es fundamental el entusiasmo, iniciativa e interés de diversos actores de la región, sin embargo esto no es suficiente y se requiere también institucionalizar los procesos e intereses, establecer reglas de colaboración claras y definidas, y procesos estables o permanentes.

Itziar Elespuru Albizuri, Directora del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto: Itziar es reconocida por su trabajo en ámbitos del desarrollo de competencias y valores en la formación que proveen las universidades. Se realizó una entrevista con ella en el mes de julio, para profundizar las posibilidades de vincular experiencias como PuentesUC

con la formación en valores. Algunos de los elementos más destacados de la entrevista se presentan a continuación:

- Destaca la importancia del desarrollo de competencias y valores en estudiantes universitarios durante su proceso de formación en la universidad. Lo que en la discusión actual se denomina “Formación para el desarrollo de valores, los valores en la Formación”.
- Agrega que es necesario y posible generar procesos que permitan evaluar la generación de estos valores a través de la formación universitaria.
- Al respecto, durante la entrevista Itziar presenta estudios realizados en evaluación y desarrollo de los valores en personas, equipos y organizaciones (educativas, empresariales, de carácter público y privado).
- Gran relevancia en la investigación y sistematización de las propias prácticas con organizaciones municipales.
- Destaca la necesidad de incorporar en las estructuras curriculares cursos que fomenten el desarrollo de valores, lo que debe estar unido con una formación docente y relación con el medio.

- Análisis de experiencias nacionales

En base a los criterios definidos en la metodología, se seleccionaron y revisaron las siguientes experiencias nacionales de asociación entre una organización pública y otra privada con el fin de trabajar juntos para generar valor público:

- ASOINCUBA. Asociación Universitaria para la Incubación de Negocios, Región de Coquimbo.
- Mesas Público - Privadas, Región de la Araucanía.
- Capacitación Microempresarios. Universidad de Concepción.
- Grupo Responsabilidad Social Universitaria Facultad de Economía (RSU-FCEA). Universidad de Concepción.
- Programa de Educación en Ciencias Basado en la Indagación (ECBI)
- Programa de Educación de Niños con Talento Académico (PENTA UC). Pontificia Universidad Católica de Chile.

ASOINCUBA. Asociación Universitaria para la Incubación de Negocios, Región de Coquimbo: En primer lugar, la Asociación universitaria para la incubación de negocios se destaca porque establece una alianza entre dos importantes Universidades del norte del país, la Universidad de La Serena y la Universidad Católica del Norte. Ambas instituciones establecen un convenio con los municipios de la región.

Puede afirmarse que ASOINCUBA tiene como propósito generar bien público, dado que su objetivo principal es fomentar y fortalecer la capacidad emprendedora de la Cuarta Región; a través del fortalecimiento de iniciativas empresariales específicas y de entregar asesoría y servicios a los microempresarios.

Es un proyecto que posee una institucionalidad al interior de ambas Universidades y logra vincular a los departamentos de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad La Serena y de la Universidad Católica del Norte.

En relación al vínculo hacia actores públicos, la ASOINCUBA cuenta con la participación de la Asociación de Municipios de la región de Coquimbo (capítulo regional de la ACHM) que son los que están en contacto directo con los microempresarios. Adicionalmente y como parte de la alianza, ASOINCUBA cuenta con el apoyo financiero de CORFO.

Este proyecto busca poner en interrelación la investigación universitaria, generada al interior de ambas casa de estudio, con las necesidades de los microempresarios. La meta final es consolidar un polo tecnológico en la región, tema en el cual el rol de las universidades es fundamental.

El modelo de alianza que se establece cuenta con las siguientes etapas: primero, presentación y selección de ideas innovadoras de actores privados, se elige un determinado grupo de emprendedores en base a sus propuestas; en segundo lugar, se realizan tutorías directas al empresario durante un período de seis meses aproximadamente, en esta etapa se trabaja y perfecciona el plan de negocios, la estrategia empresarial y se potencia la capacidad emprendedora; en tercer lugar, se ejecuta una etapa de incubación, en la cual se pone en marcha el plan de negocio y se vincula al privado con el mercado potencial a través de una red de instituciones socias. Durante esta etapa ASOINCUBA pone a disposición del emprendedor su equipo de profesionales para facilitar el proceso de incubación que tiene

una duración aproximada de treinta meses; finalmente, se realiza un seguimiento que consiste en apoyar al emprendedor para lograr el crecimiento y consolidación de su empresa.

De esta experiencia parece como muy interesante: la alianza entre Universidades para lograr mayor cobertura y masa crítica; el involucramiento directo con emprendedores, dado que se elige un determinado grupo y se trabaja con esos casos específicos; la capacidad de la Universidad de proveer asesoría permanente y seguimiento; finalmente, también se destaca el vínculo con la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) de la región, ya que permite aportar con la participación de todos los municipios de Coquimbo, lo que le da mayor fuerza al proyecto.

Mesas Público - Privadas, el caso de la Región de la Araucanía: El proyecto Mesas Público – Privadas en la Región de la Araucanía vincula a actores públicos y privados en pos del desarrollo económico local. Si bien la Universidad Católica con su sede en Villarrica no tiene un rol protagónico, participa a la par de otros privados especialmente microempresarios de cada zona. Del sector público, participan: ChileEmprende, a través de SERCOTEC Regional y FOSIS Regional, los municipios de la Novena Región asociados territorialmente, y otros Servicios Públicos que operan en la zona (INIA, FIA, CORFO, CONAMA, SENCE, INDAP, etc.). El bien social que se busca potenciar a través de las sinergias es el desarrollo económico en torno a un eje o identidad productiva.

La participación en la mesa no implica comprometer recursos, sin embargo, cuando surge un proyecto concreto tanto los actores públicos como privados aportan fondos o postulan en conjunto a distintas fuentes de financiamiento.

Elementos interesantes para destacar de la experiencia son los siguientes: se involucra a más de un actor privado y uno público, es una mesa ampliada y abierta, en la que participan muchos y diversos actores relevantes para el tema. En términos generales, lo único que los une es el interés por potenciar el desarrollo de su zona. Por otro lado, la Universidad se pone al servicio del funcionamiento de la Mesa, apoya los procesos de diálogo, promueve la sinergia desde un punto neutral, no tiene autoridad especial y actúa como un participante más. Otro elemento interesante es que se trabaja con un criterio territorial, agrupando por

zona a todos los actores relevantes, esto le da una coherencia y claridad en relación a los objetivos y metas. Además, permite establecer una red natural de socios.

Capacitación Microempresarios. Universidad de Concepción: El proyecto Capacitación a Microempresarios de la Universidad de Concepción tiene por objetivo ser un aporte en la formación de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Adicionalmente, pretende ampliar la visión docente hacia una perspectiva social y real de la sociedad. Esto indica que se trata de un proyecto que juega un rol fundamental en el proceso educativo que dicha Facultad se ha propuesto, aspirando a la educación integral de sus alumnos.

Por otro lado, establece un vínculo hacia microempresarios privados, con el fin de contribuir al mejoramiento de la administración de sus empresas a través de actividades de capacitación.

Un elemento interesante a rescatar de esta experiencia es el hecho que el proyecto define como central la formación integral tanto de los alumnos como de los docentes a través de esta actividad, donde se establece como un eje central la responsabilidad social universitaria. En ese sentido, la formación de alumnos y docentes en una determinada línea no es una consecuencia o resultado de la actividad sino motivo fundamental de ella. Es destacable también que el proyecto no sólo se centra en estudiantes, sino que incluye a los docentes como un grupo objetivo fundamental.

Grupo Responsabilidad Social Universitaria Facultad de Economía (RSU-FCEA). Universidad de Concepción: En este caso, la Universidad se vincula a grupos vulnerables como son los niños que viven en campamentos. El proyecto se funda la necesidad de formación de personas cercanas a la realidad social del país, aprovechando las prácticas profesionales de la carrera para entregar un servicio a la comunidad.

Un elemento importante a destacar en esta experiencia es el hecho que el proyecto declara en su descripción, que existe un apoyo formal de las autoridades universitarias. A pesar que no hay una descripción clara de en qué consiste y se manifiesta este apoyo, su existencia daría cuenta de la centralidad del proyecto para la institución.

Programa de Educación en Ciencias Basado en la Indagación (ECBI): Este proyecto consiste en el establecimiento de una alianza entre la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y escuelas municipales para fortalecer la enseñanza de Ciencias. La iniciativa propone el trabajo colaborativo de educadores y científicos para fomentar el interés de estudiantes por el conocimiento científico. Adicionalmente propone estrategias de desarrollo profesional de los profesores a través de monitores de la Facultad de Medicina.

El modelo de trabajo se funda en el trabajo colaborativo entre educadores y científicos. Los monitores son docentes que realizan clases y talleres en las escuelas municipales.

Lo más relevante de este caso para efectos del análisis de buenas prácticas en alianzas público privadas se refiere al involucramiento de la Universidad en el apoyo concreto a escuelas en un área del conocimiento particular. Participa también en la iniciativa el Ministerio de Educación, a través de la Coordinación Nacional de las Escuelas Básicas, lo que refuerza la alianza. Finalmente, también participan las Universidades de Concepción y Playa Ancha lo que da cuenta de una cierta red de apoyo universitario para el proyecto. Es destacable que en esta actividad participan docentes de la Facultad de Medicina, científicos y los padres de los alumnos, algunos de los cuales participan como “apoderados pedagógicos” y otros son invitados a algunas clases públicas.

Programa de Educación para Niños con Talento Académico PENTA UC: La alianza que establece el Programa de Educación para Niños con Talento Académico PENTA UC, vincula a la universidad con municipios, para detectar en las escuelas públicas, niños y niñas con talento académico y que éstos puedan participar de un programa especial que potencia y desarrolla sus habilidades.

En PentaUC participan docentes de las distintas unidades académicas de la universidad, quienes imparten cursos a alumnos de escuelas vulnerables de sexto básico a cuarto medio, los que han sido previamente seleccionados.

Un elemento muy destacable de este proyecto es que a partir de esta alianza se genera mucha información y datos que permiten generar investigación al interior de la Universidad en una temática muy poco desarrollada en el país. Esto demuestra que las alianzas de este

tipo generan valor que va más allá del intercambio y que puede resultar en nuevas fuentes de investigación.

El mecanismo de operación del proyecto es mediante la “beca” que otorgan los municipios a sus alumnos para participar en el programa, los que son seleccionados a través de una metodología específica que se aplica en conjunto con PentaUC. Adicionalmente, el proyecto, en conjunto con los municipios, postula a fondos públicos, lo que también aparece como una fórmula innovadora de generar recursos para el desarrollo de iniciativas conjuntas.

Este programa a su vez ha sido capaz de levantar la educación de niños y niñas con talento académico como una política pública nacional, que está en discusión con una subvención especial para financiar becas de este tipo a nivel nacional. En este sentido, el aporte entonces se mide en el impacto directo en los niños que participan en el programa, la investigación asociada y la posibilidad de generar impactos en políticas de educación.

- Análisis de experiencias internacionales

A nivel internacional, se revisaron los siguientes casos:

- Unidad de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.
- Programa Liaison. Massachusetts Institute of Technology (MIT). USA.
- Community Outreach Partnership Center. University of California, Berkeley. Richmond California. USA.
- Centro de Servicio a la Comunidad. Universidad de Chicago. USA.
- Center for Social Concern. Universidad de Notre Dame. USA.

Unidad de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina: En Argentina, la Universidad Nacional de Quilmes, junto con el apoyo de la Fundación Hans Seidel Stiftung, ha desarrollado un centro de información sobre temas municipales dirigido al fortalecimiento de los gobiernos locales. La iniciativa cuenta con un

Banco de Experiencias, actividades de capacitaciones, un centro de documentación y biblioteca de temas relacionados con el gobierno local.

Lo más relevante en este caso es que la universidad, junto con una fundación internacional y los municipios, instalan una unidad especializada y un portal web con toda la información relevante reunida en un sitio, a la que pueden acceder las distintas instituciones.

Si bien no se trata de un proyecto que tenga una aplicación directa en acciones concretas, parece interesante la alianza entre distintos actores en torno a un tema común, dado que permite reunir datos e información relevante para todas las partes. Por otro lado, la Universidad genera investigación a partir de dicha información, lo cual se convierte en un insumo para la actividad académica.

Programa Liaison. Massachussetts Institute of Technology. USA: El proyecto industrial Liaison apunta a generar innovación al interior de la Universidad y aplicarla al funcionamiento en la industria.

Este programa se destaca porque establece un 'puente' entre la Universidad y las empresas. El objetivo es vincular la generación de conocimiento e innovación con las empresas que demandan y necesitan de ello.

Lo más relevante es el sistema que propone para operar: la empresa interesada en desarrollar una determinada temática o área de conocimiento, contrata al Programa Liaison por una tarifa mensual. Esto implica que un profesional del MIT se convierte en el vínculo de la empresa hacia el interior de la universidad.

Este profesional está dedicado a buscar las oportunidades y recursos de la Universidad que le sirvan a dicha empresa y los objetivos de desarrollo e innovación que está buscando. En general, el profesional es senior, con grados académicos de PHD y años de experiencia en el sector relacionado con la empresa.

En conclusión, se destaca por la existencia de una persona que representa a la empresa al interior de la Universidad y busca las soluciones específicas para ella. Esta figura se destaca por ser de alto grado académico y con experiencia en el tema.

Community Outreach Partnership Center. Institute of Urban and Regional Development. University of California, Berkeley. Richmond California. USA: En este caso, la Universidad de Berkeley, a través del Instituto de Desarrollo Urbano y Regional, entablan una colaboración directa con un sector específico de la ciudad –cercano a la ubicación de la Universidad- que presenta problemas de delincuencia, pobreza, vulnerabilidad y otros. El objetivo es mejorar la calidad de vida de los vecinos a través de la promoción de un desarrollo equitativo de la ciudad.

Si bien se trata de un proyecto con un carácter más bien de voluntariado (por ejemplo, es financiado exclusivamente por la Universidad), se destaca porque pone a disposición de una determinada comunidad la posibilidad de asistencia técnica a grupos organizados de la comunidad para la recuperación de los barrios en la ciudad. Se trabaja en torno a proyectos específicos. Se coordinan distintas fundaciones con la Universidad con el fin de asegurar calidad de vida y acceso a vivienda, educación y transporte.

Centro de Servicio a la Comunidad. Universidad de Chicago. USA:

Este proyecto consiste en involucrar al mundo universitario con la comunidad en actividades como: apoyo a estudiantes escolares; formación de líderes sociales; trabajo con ONGs o Agencias Públicas; cuidado de Adultos Mayores; etc.

Si bien este caso también se trata de proyectos más vinculados a voluntariado, es interesante destacarlo porque promueve el desarrollo de estudiantes con compromiso cívico, entregándoles oportunidades de servicio a la comunidad a través de experiencias de alianzas con la comunidad basadas en la confianza y el respeto mutuo. Involucra a estudiantes, profesores y staff administrativo en trabajos colaborativos con la comunidad. Por otro lado, también aparece como interesante que su objetivo central sea complementar el aprendizaje académico con aprendizaje a partir de la experiencia.

Center for Social Concern. Universidad de Notre Dame. USA: Este caso también se destaca por ser un Centro de Aprendizaje a través del cual la Universidad espera generar servicio comunitario e inculcar en los estudiantes una experiencia educacional inspirada en determinados valores religiosos y sociales.

Lo que aparece como más interesante de esta experiencia es que se establece una red de centros a los que acuden los universitarios para aprender y colaborar. Con esto se espera ofrecer una variedad de experiencias de servicio comunitario que no sólo están destinada a los alumnos, sino también a profesores y administrativos. A su vez, permite a la comunidad contar con un apoyo institucional y estable de la Universidad, el que se traduce en el trabajo voluntario de sus alumnos y profesores.

Luego de la revisión bibliográfica, entrevistas, cruce de información y análisis de esta, se incorporaron los componentes que eran un aporte para el modelo PuentesUC. Estos elementos relevantes fueron discutidos y analizados en la elaboración de la planificación estratégica y aplicados en la construcción del manual.

- Elementos destacados de las experiencias revisadas

En general, al revisar estas experiencias nacionales e internacionales, se observan elementos que son interesantes de utilizar para potenciar o agregar al modelo de vinculación entre la universidad y municipios, PuentesUC:

- Alianza entre distintas Universidades para aumentar la capacidad de acción, lo que permite una mayor cobertura y masa crítica para el impacto de las intervenciones. Este elemento aparece como especialmente relevante para poder compartir el modelo con universidades regionales.
- Alianza de la universidad con actores públicos de distintos niveles del aparato estatal, por ejemplo, alianzas que incluyen a Servicios Públicos Nacionales, Regionales y Locales (municipales).
- Alianzas que buscan reunir información y datos relevantes para los gobiernos locales y generar investigación a partir de ello.
- Alianzas que cuentan con una persona que establece el vínculo y representa a ambas partes. Se destaca especialmente, cuando se cuenta con profesionales de alto nivel para entablar dicha relación.
- Algunas de estas alianzas generan información muy valiosa para el desarrollo de investigaciones al interior de la Universidad, lo que está directamente relacionado con una de sus misiones fundamentales. Adicionalmente a esto se visualiza la posibilidad de impactar en la temática a nivel nacional, a partir de una práctica local.

- El involucramiento directo entre la universidad y los beneficiarios finales, sean estos microempresarios, estudiantes de educación básica y media, profesores de escuelas municipales, etc.
- La universidad actúan con un criterio territorial, es decir, vinculado a la comuna o región en la que está inserta. Se selecciona el sector y se potencia con todos los elementos que la Universidad posee.
- Se establece un vínculo que tiene por objetivo formar tanto a estudiantes como docentes de la universidad, en una determinada perspectiva valórica y de compromiso social.
- Para la implementación y posicionamiento de los proyectos, es fundamental el apoyo formal de las autoridades académicas.
- Proyectos que vinculan la Universidad hacia otra organización –como la empresa- en pos de la innovación, es decir, fomenta la aplicación de conocimientos generados en la Universidad.
- Proyectos que buscan establecer alianzas con externos a la Universidad con el fin de complementar el aprendizaje académico con aprendizaje a partir de la experiencia.

5.2. Caso de estudio. Modelo PuentesUC.

Definición: PuentesUC es un programa de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que desarrolla un modelo de trabajo entre la universidad y los municipios, en el cual se busca aprovechar al máximo las capacidades mutuas para potenciar la formación académica y el desarrollo comunal.

La iniciativa forma parte del Programa de Políticas Públicas UC, el que depende de la Dirección de Asuntos Públicos de la Vicerrectoría de Comunicaciones y Asuntos Públicos.

Objetivos PuentesUC: Producto de la planificación estratégica y construcción del marco lógico, se estableció un objetivo general y seis objetivos específicos, relacionados con el mundo universitario y el municipal.

El objetivo general del Programa es: Contribuir a la formación académica y al desarrollo comunal, generando un vínculo permanente entre la universidad y los municipios.

Los objetivos específicos que se plantean son:

1. Que los estudiantes y profesores conozcan la realidad municipal a través de su formación académica, docencia e investigación.
2. Que los estudiantes y profesores tengan una oportunidad de trabajo interdisciplinario/práctico, a través de proyectos definidos por la agenda conjunta y sean abordados desde diferentes disciplinas académicas.
3. Que los estudiantes y profesores desarrollen competencias de responsabilidad social y compromiso ciudadano.
4. Que los funcionarios municipales desarrollen competencias técnicas para el análisis, gestión e innovación municipal.
5. Que los funcionarios municipales respondan a los desafíos comunales integrando distintas disciplinas académicas.
6. Que los municipios compartan aprendizajes y experiencias de su gestión municipal y trabajo en comunidad.

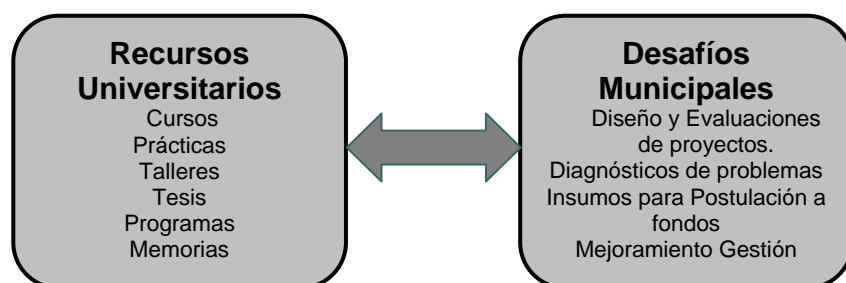
Valores: Desde su creación, el PuentesUC ha estado marcado por ciertos valores que guían su actuar. La concepción inicial y actual del programa es la imagen del “Puente”, que une dos realidades, desde extremos equivalentes, con conocimientos, habilidades y actitudes propias, pero comunicadas a través del actuar respetuoso y horizontal de una y otra.

Los valores centrales se resumen en: *humildad*, para comprender una realidad distinta y aprender de ella; *excelencia*, para realizar proyectos de calidad; *eficiencia*, de modo de entregar resultados rápidos; *confianza*, para establecer un puente entre los funcionarios municipales y la universidad; *participación*, es decir, los proyectos deben involucrar a todos los actores; *innovación*, para entregar respuestas creativas frente a problemas complejos; y *solidaridad*, puesto que el foco está puesto en aportar al desarrollo comunal.

Estos valores han ido de la mano del profundo respeto que tiene el equipo que trabaja en el programa por el mundo municipal, por la labor que cumplen al servicio de la comunidad en sus respectivas realidades locales.

Al mismo tiempo, esta iniciativa se ha sostenido en un natural respeto por el mundo desde el cual nace, el universitario. Esto ha llevado a sus profesionales a tratar de entender también su lógica, características específicas, ritmos y prioridades, para lograr involucrar a los actores de la universidad en las iniciativas realizadas.

Operación del Programa: En el Programa PuentesUC, se firma un convenio entre una Municipalidad y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Operativamente se gestiona a través de un profesional, contratado por la universidad y dedicado al municipio, que vincula requerimientos municipales con recursos académicos. Los requerimientos, definidos por el municipio, son de diversos tipos, desde diseño, organización y procesos internos de gestión en un departamento o unidad, hasta el desarrollo de proyectos directamente involucrados con la comunidad. Los recursos académicos son: un equipo multidisciplinario de profesionales del Programa de Política Públicas, los profesores que se vinculan a proyectos específicos según las necesidades municipales y los estudiantes que desarrollan sus trabajos de curso, memorias, talleres, tesis o prácticas profesionales. El profesional PuentesUC es financiado por este convenio entre el municipio y la universidad, siendo responsable de dar continuidad a los proyectos y generar productos concretos de calidad en cada una de las áreas de trabajo conjunto. Los requerimientos municipales son variados y están relacionados a las diferentes áreas municipales.



Existen un conjunto de procesos claves, para la operación general del convenio de vinculación entre la universidad y los municipios. Estos procesos son resultado de la experiencia de operación del programa durante seis años, lo que ha permitido un aprendizaje sostenido y el perfeccionamiento de instrumentos en base a experiencias de prueba y error, con el objetivo de trabajar en forma eficiente y efectiva.

El modelo del Programa tiene procesos relacionados a la vinculación y otros que regulan el funcionamiento al interior del equipo de trabajo. Existen procesos externos e internos, ambos son complementarios y ejecutados en forma sistémica para el éxito de una iniciativa de esta naturaleza.

Los procesos claves¹³ para el desarrollo del Programa son:

Proceso 1. Incorporación de municipios nuevos.

Proceso 2. Gestión de la relación con el municipio.

Proceso 3. Desarrollo y gestión de proyectos.

Proceso 3.1. Definición de requerimientos por parte de la contraparte municipal.

Proceso 3.2. Búsqueda de recursos académicos para cumplir con el requerimiento.

Proceso 3.3. Activación y seguimiento del proyecto.

Proceso 3.4. Cierre del proyecto.

Proceso 4. Ingreso de nuevos profesionales al Programa.

Proceso 4.1. Convocatoria y selección del nuevo profesional.

Proceso 4.2. Entrada a trabajar de nuevo profesional.

Proceso 5. Gestión de la relación con la universidad.

Proceso 6. Desarrollo de la competencia de responsabilidad social y compromiso ciudadano.

Instrumentos, evaluación y seguimiento: Para el buen funcionamiento del Programa, se utilizan una serie de instrumentos y documentos.

Al igual que los procedimientos, su construcción ha sido un proceso colectivo, fruto de la experiencia de cada uno de los profesionales involucrados y el trabajo de investigación realizado.

Los instrumentos y documentos principales del Programa son:

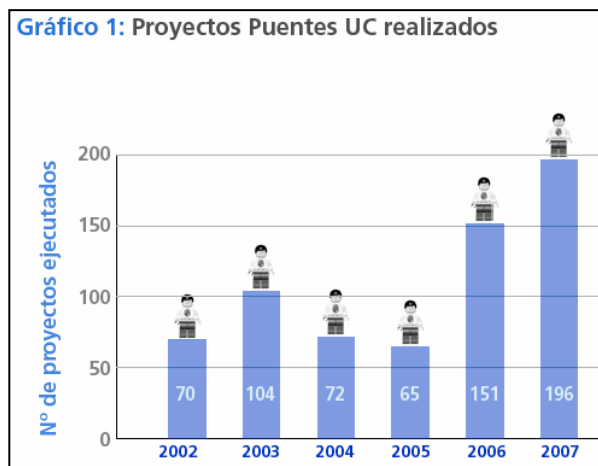
1. Convenio tipo
2. Levantamiento de requerimientos
3. Carta de acuerdo
4. Informes tipo
 - Mensual

¹³ Información detallada en Manual operativo programa de vinculación universidad y municipio, anexo 3.

- Anual
5. Ficha de cierre de proyecto
 6. Estadísticas del año
 7. Evaluaciones

Es importante destacar que algunas de las herramientas nombradas, no existían antes de la realización de esta investigación. Como resultado del estudio, se mejoraron algunos de los instrumentos y se elaboraron las encuestas de evaluación de los diferentes actores, para así poder responder a los objetivos e indicadores. Estas encuestas fueron testeadas y los resultados de este análisis se encuentran en el anexo 2. Los instrumentos finales ajustados corresponden a tres: encuestas para estudiantes, profesores y contrapartes y se presentan en el Manual y adicionalmente en el anexo 4 al final del presente documento.

Resultados obtenidos: El análisis de algunos datos cuantitativos puede dar una idea de la magnitud y crecimiento del programa en la universidad. En el gráfico 1 se presentan el número de proyectos desarrollados por año desde el inicio del programa. Se observa el crecimiento importante en el número de proyectos, llegando el 2007 a cerca de 200 iniciativas ejecutadas.



En relación a los estudiantes y profesores involucrados, los gráficos 2 y 3 dan cuenta de un número importante en ambos casos, que se acentúa aún más en el caso de los estudiantes.

Gráfico 2: Profesores participantes en proyectos PuentesUC

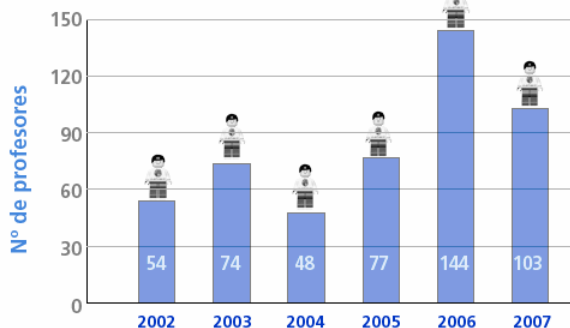
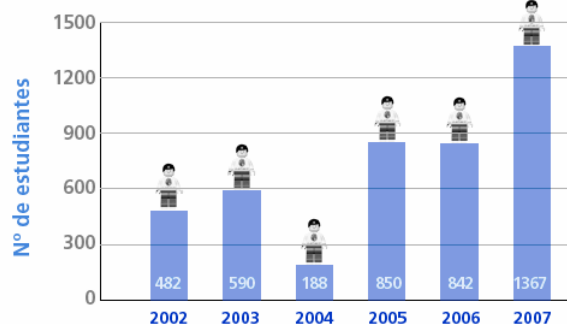
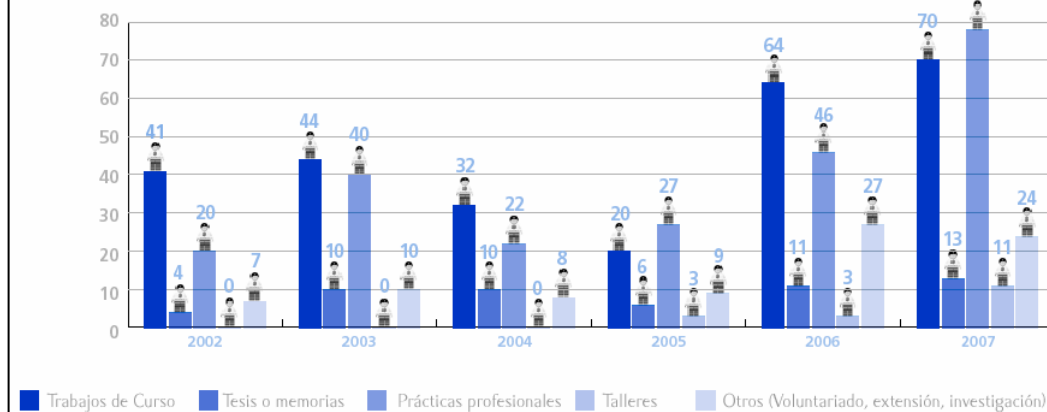


Gráfico 3: Estudiantes participantes en proyectos PuentesUC



Al revisar los tipos de proyecto por año se aprecia el crecimiento importante que han tenido los cursos en los años 2006 y 2007. Una explicación de esto es la penetración que logra la metodología de Aprendizaje Servicio y el fortalecimiento de la alianza estratégica entre el trabajo del programa y esta iniciativa al interior de la universidad.

Gráfico 4: Número y tipo de proyectos ejecutados por PuentesUC



También se aprecia la importancia que van tomando las prácticas dentro del total de proyectos. Esto se ve reforzado por el conocimiento que cada unidad académica va desarrollando del programa y por tanto de las oportunidades de acompañamiento y

aprendizaje que se generan al realizar la práctica profesional o de servicio en una municipalidad y con el acompañamiento de un profesional del equipo.

En términos agregados, durante 6 años de ejecución del programa se han desarrollado más de 600 proyectos de manera conjunta, con la participación de sobre 3.500 estudiantes, 200 profesores de 21 unidades académicas, y funcionarios municipales de 13 comunas.

Obstáculos y lecciones aprendidas: La construcción de puentes entre la universidad y los municipios ha sido un trabajo que no ha estado ajeno a las dificultades. Diferentes obstáculos se han ido superando en la tarea de vincular dos realidades con lógicas distintas. El Programa PuentesUC, no obstante, ha sido capaz de aprender de estos contratiempos para seguir alcanzando sus propósitos.

Una de las vallas más importantes que el equipo ha tenido que abordar, es la conciliación de expectativas entre lo que los municipios aspiran y lo que el Programa otorga. En ciertas ocasiones, las municipalidades esperan que PuentesUC les entregue un servicio profesional, cuando lo que se ofrece es disponer de recursos académicos para aportar en la gestión y desarrollo municipal. En este mismo aspecto, ha ocurrido ciertas veces que como la Universidad Católica se vincula con los municipios a través de distintos programas, las municipalidades confunden lo que proviene de PuentesUC y lo que corresponde a otras iniciativas de la misma casa de estudios. Además, la universidad invita a las instituciones locales a tener una mirada de más largo plazo, pero a veces eso no se logra del todo, y los gobiernos locales no ven la utilidad concreta y más inmediata de algunos proyectos.

Ante estas dificultades, el trabajo de los profesionales del equipo ha sido fundamental, sobre todo, para aclarar las expectativas de los municipios en relación al Programa y lograr cumplirlas con los recursos adecuados a lo convenido.

Otro obstáculo que ha enfrentado PuentesUC, y que se ha planteado como un aspecto más estructural, es la diferencia de “tiempos”. Los ritmos universitarios no siempre calzan con los municipales. A veces un municipio puede necesitar resolver un requerimiento, por ejemplo, en tres meses, pero las unidades académicas, y por tanto los estudiantes, funcionan en base a semestres y no alcanzan en un período menor a cumplir con esa solicitud. Por el contrario, hay situaciones en que un municipio requiere elaborar un proyecto que significa

trabajar más de un semestre, pero no siempre el mismo curso va a poder seguir con la iniciativa, debido a la rotación natural de los alumnos.

Esta dificultad se ha tratado de paliar a través de iniciativas que perduren en el tiempo, involucrando a más de un curso, en más de un semestre, para darle continuidad a las actividades que hacen posible que determinado trabajo se desarrolle. Muchos son los casos en que proyectos han resultado todo un éxito, y en ocasiones incluso han tomado vuelo propio, alcanzando magnitudes más allá de las planeadas, transformándose en proyectos emblemáticos del Programa por las posibilidades que entregan en beneficio de estudiantes, profesores, gobiernos locales y la sociedad en general.

Otra dificultad que se hizo presente, especialmente al inicio de PuentesUC, fue la desconfianza o mirada suspicaz que existía entre el mundo universitario y el municipal. Desde un lado, la universidad era vista como un ente poco práctico, teórico y sin experiencia en terreno. Desde el otro, los municipios eran percibidos como cortoplacistas, burocráticos, poco calificados y donde muchas veces sólo primaban los intereses políticos.

Con el tiempo, y después de una delicada labor orientada a la generación de confianzas en ambos extremos del puente y, sobre todo, de demostrar con el trabajo realizado la posibilidad que estos dos mundos tienen para potenciar sus capacidades y el logro de sus objetivos de manera conjunta, se fueron superando estos prejuicios.

En el plano universitario, más allá de factores difíciles de controlar, como la imposibilidad de saber de antemano si un estudiante va a responder con la rigurosidad esperada, ha sido complejo asegurar que los resultados que entregan los alumnos sean adecuados a las expectativas del municipio, y no sólo para lo que le exige su curso.

Naturalmente, el estudiante quiere obtener una buena calificación y, por lo tanto, le preocupa cumplir con los criterios planteados por su profesor; pero en algunas ocasiones eso no necesariamente se traduce en un buen trabajo para los requerimientos municipales.

También en el ámbito de la universidad, continúa el desafío de involucrar a una mayor cantidad de profesores. Por otro lado, ha sido difícil lograr que los docentes vayan “a terreno”, trabajando más directamente en los municipios o acompañando a los estudiantes

en la realización de los proyectos. Generalmente los académicos tienen escaso tiempo para dedicarle a estas labores adicionales y no siempre han visto las oportunidades que los proyectos pueden ofrecerles. No obstante lo anterior, 200 profesores han participado en PuentesUC desde su inicio. Aquellos que se han comprometido con algunos de los proyectos han mostrando un fuerte entusiasmo, transformándose en aliados clave para la realización de nuevas iniciativas y para motivar a sus estudiantes.

Otra barrera, que caso a caso se ha ido superando, es conseguir involucrar a los funcionarios municipales, comprometiéndolos con PuentesUC. No ha sido fácil permear en las organizaciones locales, no obstante el entusiasmo que generalmente han mostrado los alcaldes y muchas de las contrapartes. Precisamente, el compromiso del edil de la comuna ha sido clave para que los profesionales de los municipios abran sus puertas a las iniciativas de PuentesUC.

En cuanto a la labor propia del equipo PuentesUC, parte del proceso de aprendizaje ha consistido en sistematizar el trabajo realizado, tanto desde el punto de vista de registrar o documentar los conocimientos acumulados, como de medir los resultados o el impacto de los proyectos elaborados.

Al respecto, se han constatado avances importantes, como la elaboración de una base de datos que permite registrar más eficientemente los procesos y cifras que arroja cada semestre, y la creación del Observatorio Municipal de Políticas Públicas UC, que recopila información sobre los municipios.

6. ANALISIS Y RESULTADOS

Luego de la revisión del caso, análisis de experiencias nacionales e internacionales, se realizaron entrevistas a actores claves y una entrevista grupal con todo el equipo que trabajaba en PuentesUC. A continuación se presentan los principales resultados que permitieron modelar el programa e identificar condiciones que favorecen o dificultan la articulación entre municipio y universidad para el desarrollo de este modelo.

La totalidad de los resultados de esta etapa se encuentran sistematizados en los productos **Memoria PuentesUC, Manual operativo Programa de vinculación entre universidad y municipios y video institucional**, que se presentan completos como publicaciones y anexos de este informe, sin embargo se pueden destacar en forma resumida los siguientes hallazgos:

I) Condiciones en la universidad y en la institución que se va a trabajar

Universidad

Apoyo de la dirección superior de la institución. En varias entrevistas y permanentemente en el análisis aparece la importancia que ha tenido para el éxito del programa el hecho que se encuentre permanentemente en el discurso del Rector de la universidad. Esto se expresa en instancias como la bienvenida a novatos, curso introductorio a la universidad para funcionarios y profesores y las cuentas públicas, entre otros. Si bien lo anterior no obliga a docentes, profesionales e investigadores, sin duda aporta un sustento e instala en la imagen colectiva la importancia del programa para la universidad.

La ubicación del programa en una instancia que depende administrativamente de una vicerrectoría y por tanto no es parte de una unidad académica determinada, ha facilitado el trabajo transversal al interior de la universidad, apoyando los procesos de inserción y vinculación de profesores y estudiantes de las distintas disciplinas que se imparten en la universidad. Si bien no hay mecanismo de control para declarar que esto es mejor que otra modalidad, ha sido destacado por entrevistados internos y externos como una ventaja para realizar el trabajo.

Complementariedad con otras iniciativas desarrollada en la universidad. La posibilidad de potenciar y no duplicar iniciativas existentes en la universidad es también un valor ampliamente destacado y que se refleja en el crecimiento que se ha producido, tanto en número de estudiantes como de trabajos de curso, del programa. En este caso, la sinergia con el programa Aprendizaje Servicio de la universidad ha permitido trabajar paralelamente los aspectos académicos, lo que realiza el equipo encargado de eso con el profesor, y los aspectos de servicio, sobre todo en el marco de las municipalidades que es desarrollado por el equipo PuentesUC en conjunto con los funcionarios municipales.

Financiamiento descentralizado y vinculado al desarrollo de la iniciativa. El hecho de que para desarrollar este programa se requiera financiamiento externo fue bastante discutido en los inicios del convenio, sin embargo, el tiempo ha mostrado que el hecho que los socios hagan un aporte financiero obliga a medir permanentemente la calidad de lo que se está realizando, tanto en término de los productos como de los procesos. Esta situación debe ser respaldada por la universidad en términos de flujo de caja, ya que en el trabajo con la institucionalidad pública hay desfases importantes entre el momento de la facturación y el cobro, lo que no debe impedir continuar desarrollando las actividades programadas. En este sentido, el aspecto financiero final no debiera ser una razón para no desarrollar la iniciativa, tal como lo han planteado funcionarios de otras instituciones de educación superior del país, ya que deberá autosustentarse económicamente en el largo plazo, aún cuando tenga que asumir los riesgos propios de un proyecto innovador.

Institución

Lo más importante pareciera ser la motivación de las autoridades de la institución y la valoración que pueda hacer de un proyecto como este. Tanto alcaldes como funcionarios de un alto nivel de jerarquía en la orgánica municipal han planteado que esta iniciativa les sirve, desde distintos ámbitos, para el desarrollo de sus acciones. Este hecho, que se construye en el tiempo, debe estar avalado por la intención inicial de realizar esta apuesta y se debe manifestar en la disposición por hacer aportes en recursos diversos para su ejecución.

Si bien la opción de trabajar exclusivamente con municipios puede ser modificada en distintos contextos territoriales, aparece como importante o deseable que la institución con la que se va a generar el vínculo enfrente problemáticas complejas que deban ser abordadas

multidisciplinariamente, lo que abriría mayores espacios de interrelación entre la universidad, que cultiva el saber y la formación en diversas disciplinas con la institución elegida. En este sentido organizaciones con vocaciones territoriales como municipios o gobiernos regionales podrían ser más interesantes que servicios públicos sectoriales para generar alianzas amplias como la descrita en este caso.

Hay dos figuras de la municipalidad que destacan fuertemente para el éxito de este programa. La primera es única y corresponde a la contraparte de convenio, funcionario de confianza que debe velar por la integridad del aporte de la alianza para la institución. Esta contraparte hace de coordinador de la iniciativa al interior del municipio y a su vez mantiene informada a las autoridades de los progresos y dificultades en el desarrollo de la misma. Ahora bien, para el éxito de un proyecto es central que la persona a quién le va a servir el proceso y los productos que se generen, esté integrada desde el inicio. Este funcionario municipal es denominado como contraparte de proyecto y su involucramiento es clave para el éxito de cada proyecto, tanto en su dimensión formativa como en su impacto local.

Nivelar permanentemente las expectativas es otro factor clave para el desarrollo del proyecto. Este programa tiene limitaciones, que están dadas por su naturaleza de vinculación académica (no de servicios profesionales ni otros servicios que presta la universidad), por lo cual responde en tiempos y calidades propias de su estructura y funcionamiento. Una contraparte clara en lo que puede exigir del convenio, logra aprovechar al máximo las oportunidades que brinda. Por el contrario, cuando los requerimientos están permanentemente en otros ámbitos de acción de la universidad, se generan procesos progresivos de frustración en los distintos actores vinculados.

II) Características claves para un buen funcionamiento:

Profesional

- Profesional del equipo, contratado por la universidad, dedicado en forma prioritaria a ser el puente entre la universidad y la municipalidad. Algunos municipios han definido esta dedicación y figura como la de tener un “ejecutivo de cuentas” que coordina gran parte de la relación con el universidad.

- Los requerimientos deben levantarse en conjunto con las contrapartes de proyecto y deben estar en conocimiento de la contraparte de convenio.
- En la universidad se buscan estudiantes, profesores o cursos que puedan responder a estos proyectos.
- Es clave presentar, acompañar y apoyar a los estudiantes durante todo el proceso.
- Se realiza un seguimiento permanente de los proyectos, lo que debe ser reportado a lo menos mensualmente en los informes respectivos.
- Es necesario explicar muy bien a los profesores de la universidad los propósitos del programa.
- En general, se debe controlar y ajustar las expectativas del municipio frente al alcance de los proyectos.
- Es importante sistematizar la información generada de cada proyecto.
- Las características o valores claves son humildad, respeto, liderazgo.
- Es importante que el profesional del equipo logre conocer cómo son los alumnos y con las primeras conversaciones motivarlos a trabajar bien juntos.
- Se requiere tiempo para establecer una relación de confianza con los estudiantes.

Un elemento destacado en la entrevista grupal es que el profesional del programa representa a ambas instituciones, sin embargo asume roles distintos, por ejemplo cuando están con el municipio, representan a la universidad, y cuando están con la universidad o con los estudiantes representan 100% al municipio. Cuando están con las 2 instituciones, armonizan y concilian y se vela por los intereses de ambos.

Municipio:

- Es necesario una autoridad (alcalde o alcaldesa) comprometido.
- Congruencias entre las necesidades y desafíos y las prioridades del alcalde.
- El municipio debe ser activo y participar de lo que se está generando. Debe tener prioridades claras.
- Importa el nivel de impacto que tendrán los proyectos realizados.

- Contraparte es fundamental. Con suficiente peso político o de respaldo de la alcaldía.
- Contraparte municipal proactiva, que esté motivada con el tema, que conozca bien sus temas y problemas.
- Es importante tener contrapartes que hayan tenido buenas experiencias, con tiempo y apertura para seguir los proyectos.

Universidad:

- Es importante que los estudiantes respondan a un perfil definido.
- Es necesario que los profesores entiendan bien su participación en los proyectos, velando por la excelencia de los trabajos.
- Se requiere que los profesores se involucren en los proyectos. Sean comprometidos, pero no comprometido sólo porque los alumnos aprendan más, sino porque le interesa el tema que se les propone, porque lo encuentra desafiante.
- En términos de producto final, mientras más avanzados estén en la carrera los alumnos, el producto logra una mayor profundidad, siempre que el alumno sea responsable y lo haga bien. Por lo tanto es importante tener proyectos adecuados a los distintos niveles de avance curricular de los estudiantes.

Rol coordinador:

- El coordinador del programa debe tener un perfil de coordinador, con las competencias asociadas.
- La persona que esté a cargo debe velar por la estrategia y ocuparse de comunicar el programa.

III) Claves en el proceso.

- Es fundamental la reunión inicial entre los diferentes actores. En ésta, se deben poner de acuerdo, conocer expectativas de un lado y otro, terminar con compromisos. Se genera una alianza natural entre la contraparte y los alumnos.

- Se debe realizar una reunión de cierre para dar a conocer los productos. Tener esa instancia al final es fundamental.
- No es recomendable escoger cursos en los que el proyecto tenga un porcentaje mínimo de la nota final.
- Es clave mantener un contacto permanente y fluido con algunas unidades académicas.
- Las reuniones semanales es un elemento que permite una mayor coordinación del equipo.
- El proceso de levantar requerimientos en los municipios y hacer un plan estratégico, es muy importante.
- El autofinanciamiento de la iniciativa hace más responsables a la institución y los profesionales del programa sobre los resultados.

IV) Claves para replicar el modelo.

Posicionamiento al interior de la universidad

- Es necesario comenzar por sensibilizar y encantar a las autoridades superiores de la universidad. La convocatoria de los municipios se debe realizar una vez que estas autoridades hayan decidido que es un área prioritaria. Un ejemplo de esto podría ser que el rector convoque a los municipios. En paralelo es importante tener una figura institucional como por ejemplo políticas públicas u otra unidad independiente de las facultades y que esté liderando el proyecto con un equipo de gente dedicada 100% a eso.
- Dentro de la validación institucional hay que sumar más de una o dos carreras.

Conocer la realidad de la universidad y potenciales municipios, y las reales posibilidades de trabajo

- Hacer un diagnóstico de qué instancias están trabajando con socios comunitarios y con municipios dentro de la universidad; puede haber algo ya funcionando para tratar de incluirlo.
- Conocer la realidad del lugar.

- Buscar los municipios interesados y aclarar expectativas sobre los alcances de la iniciativa.
- Es deseable partir con un plan piloto

Formación del equipo de profesionales

- Primero debe estar el organigrama con los roles definidos.
- Definir los roles internos además de ser profesional PuentesUC, ejemplo escuelas amigas.
- La elección de los profesionales PuentesUC es un elemento relevante en el buen funcionamiento del programa.
- Es aconsejable hacer jornadas de evaluación al menos una vez al año.

Plan de comunicaciones

- Partir con una buena estrategia o un buen plan de acción de comunicaciones interno y externo con el objetivo de posicionar el programa al interior de la universidad. A nivel de directivos, intrafacultades, con boletines, página Web, reuniones entre otros.

V) Desafíos.

Internos del equipo de trabajo

- Difusión y posicionamiento del programa. Comunicar PuentesUC, boletines, carteles, folletos.
- Mayor evaluación, planificación de cómo ir mejorando el convenio, cómo ampliarlo, cómo solucionar el tema de los recursos.
- Trabajo interdisciplinario.
- Definición de cargos.
- Posicionar al coordinador en los municipios y con las autoridades de la universidad.
- Mantener reuniones de coordinación periódicas y generar espacios de aprendizaje interdisciplinarios.

Hacia la Universidad

- Mayor posicionamiento al interior de la universidad. Transformarse en un ente estratégico dentro de la universidad
- Valoración y conocimiento de Puentes por parte de las unidades académicas, direcciones de la universidad y facultades.
- Relación clara y cercana con las escuelas amigas.
- Incentivos para profesores que trabajan con el Programa.
- Lograr claridad de los porcentajes de los trabajos de los trabajos con la nota final del curso. Preocuparse de que el trabajo práctico tenga un valor mínimo y que la contraparte municipal tenga un peso en la nota.
- Realizar un perfil general del estudiante. Sin embargo es necesario tener en cuenta que existe una gran diversidad de estudiantes ya que no sólo se trabaja con buenos estudiantes.
- Conocer muy bien los cursos o las mallas curriculares de las unidades académicas.
- Generar en conjunto con las unidades académicas un plan de formación. Secuenciar lógicamente los proyectos.
- Valorar el aprendizaje del alumno al trabajar en proyectos concretos, aplicar el conocimiento del aula en una problemática real.
- Lograr que los profesores conozcan el impacto y los cambios que produce un proyecto en la municipalidad.

Hacia el Municipio

- Tiempos municipales (urgencias) v/s tiempos académicos (semestres).
- Generar una red de municipios PuentesUC: Hacer conversar a los distintos municipios que trabajan con nosotros y hacerlos sentir que forman parte de un grupo y no un ente aislado que está sólo relacionado con su profesional Puentes.
- Evaluar la flexibilidad del programa frente a otras formas de trabajar con los municipios.

- Diversificar la oferta a los municipios. Armar algo más transversal, buscar, recopilar los temas que se estén repitiendo, los temas de interés de la agenda y que ese mismo esfuerzo no sea sólo para uno, sea para los 9 municipios.
- Realizar una Feria de experiencias con aquellos proyectos exitosos que le puedan servir a otros municipios.

7. PROPUESTAS Y CURSOS DE ACCION

Considerando lo analizado anteriormente, las fortalezas y debilidades del modelo, así como los ajustes necesarios para su desarrollo y las condiciones que deben existir para implementarlo, se estableció una propuesta para ser transferido a otras universidades del país.

Esta metodología contempla desde la presentación general de modelos en seminarios o en universidades, hasta una asesoría con acompañamiento desde el Programa PuentesUC.

A continuación se detallan algunos elementos de esta propuesta:

1. Difusión: Participación en ponencias en diversas instancias nacionales y extranjeras:

Objetivo: Dar a conocer nacional e internacionalmente el Programa PuentesUC, como un modelo que permite vincular la formación académica con el mundo municipal.

Productos: Presentaciones en seminarios y realización de talleres.

En el marco del presente estudio se han realizado algunas presentaciones a universidades y seminarios, con el objetivo de dar a conocer el modelo. Algunas de las actividades que se han ejecutado son:

- *V Encuentro Nacional de Estudios Regionales. Transformaciones regionales para un Chile desarrollado:* Este encuentro se realizó en la ciudad de Concepción, los días 10 y 11 de octubre y fue organizado por la red de universidades regionales. Es una instancia académica de alto prestigio que contó con la participación de alrededor de 600 asistentes.

Los vínculos generados en el marco de la presentación, que incluyó la presencia del rector de la Universidad Católica del Maule, propició la invitación para exponer el programa en dicha casa de estudios.

La presentación se realizó en un panel denominado “Formación de capital humano para la competitividad regional” con alto éxito de público y participantes.

El resumen ejecutivo de la presentación realizada se encuentra en el anexo 8.

- *Presentación a las autoridades superiores de la Universidad Católica del Maule:* El coordinador del Programa fue invitado a dar a conocer el modelo de vinculación de la Universidad con el mundo Municipal en septiembre de 2007, a partir de la presentación realizada en el V encuentro de estudios regionales en Concepción. En la actividad, se presentó el programa a las autoridades superiores de la Universidad, entre los que estuvieron presentes destacan el rector, vicerrectores, decanos, directores de escuelas y de áreas de la Universidad (el listado de asistentes se encuentra en el anexo 9).

La presentación fue recibida con mucho entusiasmo por los presentes y se visualiza como una oportunidad concreta para realizar la transferencia del modelo.

- *Participación en IV Jornadas de Gestión Universitaria de la Pontificia Universidad Católica de Chile:* Las IV Jornadas de Gestión Universitaria se realizaron los días 10 y 11 de enero de 2008 en dependencias del Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile. El objetivo de esta actividad fue presentar experiencias exitosas desarrolladas por universidades chilenas y latinoamericanas en los distintos ámbitos de la gestión universitaria.

El equipo a cargo de este estudio participó con la ponencia “PuentesUC: Una estrategia de vinculación entre la Universidad y el mundo Municipal” (anexo 10).

- *Participación en II Encuentro de Universidades Latinoamericanas. “Hacia la construcción de un mayor compromiso social de las universidades (Anexo 11):* Este encuentro se realizó entre el 10 y 12 de abril de 2008 en la Universidad de Mar del Plata, Argentina. Los objetivos generales son propiciar el intercambio y el debate acerca de las diversas iniciativas de carácter institucional vinculadas con el compromiso Social de las Universidades y avanzar en una formalización conceptual que permita desarrollar principios de acción comunes.

En este seminario se presentó la ponencia con el Programa Aprendizaje Servicio de la UC en una mesa de trabajo libre. El nombre de la ponencia presentada era “Modelo integrado de vinculación entre Universidad y Sociedad: PuentesUC y Aprendizaje Servicio” y tuvo una muy buena acogida del público, en especial del director de la Dirección académica de Responsabilidad Social de la Pontificia Universidad Católica de Perú y una representante del Ministerio de Argentina.

En esta actividad se establecieron lazos con representantes de universidades de Brasil, Venezuela, Costa Rica, Otras universidades argentinas, la Universidad de Talca y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

2. Soporte y Acompañamiento: Taller de presentación del modelo con seguimiento y acompañamiento de miembros del programa. Para esto se cuenta con un equipo de profesionales que ha sido parte de este proceso y los productos de este estudio: manual, memoria y video.

Objetivo: Transferir el modelo PuentesUC, a través del acompañamiento y asesoría a otras universidades.

Productos: Talleres, reuniones y pasantías. Universidades con modelos de vinculación con el mundo municipal u otras organizaciones locales o regionales.

8. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

A lo largo del estudio se llegó a la conclusión del que el modelo de trabajo entre universidad y municipios logra vincular a la sociedad con la universidad en una forma virtuosa, respondiendo a los desafíos actuales de la universidad y los desafíos de la la sociedad, sobre todo en el ámbito local.

La sistematización y perfeccionamiento del modelo logró identificar las principales fortalezas y debilidades, así como sus procesos claves para el funcionamiento. Toda la información generada permite iniciar procesos de traspaso a otras universidades e instituciones de educación superior del país, para lo que se han diseñado y ejecutado diversas instancias para compartir los resultados y ayudar a la toma de decisiones de otras organizaciones.

Los resultados también indican que el modelo de trabajo ha generado un cambio en el funcionamiento más tradicional de la universidad, tanto en la formación de profesionales como incorporando nuevos temas de investigación en diferentes unidades académicas. Sobre lo primero, las alianzas internas aparecen como claves, sobre todo con entidades que trabajan a nivel de metodología pedagógica. En lo segundo, la invitación personalizada del equipo de gestión del programa es clave para el involucramiento de investigadores, docentes y estudiantes.

Es necesario sin embargo avanzar más profundamente en la capacidad del programa de evaluar sus resultados en la formación académica. Para ello va a ser vital la utilización de los instrumentos desarrollados en el estudio para obtener información de profesores, contrapartes de proyectos y estudiantes. Sin duda que la sistematización y análisis de la información que se recabe con dichos mecanismos, permitirá afinar la estrategia que logre, a partir del desarrollo de iniciativas concretas, formar en competencias de compromiso público y ciudadano a los estudiantes de la universidad.

En un ámbito complementario a lo anterior, el seguimiento de los indicadores desarrollados para medir los resultados del programa, permitirán tener mayores certezas de los resultados alcanzados, además de facilitar la realización de un control más efectivo en la gestión.



El objetivo de traspasar este modelo a otras universidades se ve cada vez más posible. Durante la ejecución de este estudio se realizaron diferentes entrevistas y presentaciones a actores relacionados con universidades regionales. En todas ellas, el modelo causó gran entusiasmo y es factible considerar que este estudio, con todos los productos que logró desarrollar, sentará las bases de una propuesta concreta para articular de mejor forma la relación entre la universidad y la sociedad, lo que se enmarca en los desafíos actuales y futuros de la academia.

En el mismo sentido anterior, los elementos centrales del modelo descrito en el informe y los productos que lo acompañan pueden ser fácilmente adaptados a realidades locales, asumiendo los elementos claves del aprendizaje institucional e incorporando las características propias del contexto territorial en el que se encuentren las distintas entidades.

Finalmente se debe destacar que la transferencia ha de ser vista como un proceso. Este estudio es un primer paso, que puede ser complementado con una estrategia de difusión y acompañamiento a las instituciones que deseen iniciar o perfeccionar sus propios modelos de vínculo con la sociedad y en los que se establezcan paralelamente objetivos en torno al medio y a la formación.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aubel J (2000). Manual de evaluación participativa del programa. Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación. Catholic Relief Services y Child Survival Technical Support.

Benettone, P; Esquetini, C; González, J; Marty, M; Slufi, G y Wagenaar, R. (2007). Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final Proyecto Tuning América Latina 2004 – 2007. Universidad de Deusto y Universidad Groningen. Deusto.

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R. y Sainz, H. (2001). El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Madrid: CIDEAL-ADC.

Carrizo, L (2004). Producción de conocimiento y ciudadanía. Retos y desafíos de la Universidad Transdisciplinaria. Cuadernos Latinoamericanos de administración, pp. 75 - 86.

Cereceda, L (2005). Percepción de los Estudiantes en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Informe presentado a la Universidad Construye País. Dirección General Estudiantil UC.

Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid: UNESCO-Santillana.

DIPRES (2004). Evaluación de Programas. Notas Técnicas. División de Control de Gestión. Disponible en www.dipres.cl.

Giroux, H, (1997). Intelectuales públicos y la crisis de la enseñanza superior. Revista Interuniversitaria 29. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=117946> .

Imbernón, F (1999). Responsabilidad social, profesionalidad y formación inicial en la docencia universitaria. Revista interuniversitaria de formación del profesorado, ISSN 0213-8646, Nº 34, pp. 123-132

Kaplan, R y Norton, D (1997). Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones 2000.

Ley 18.698 Orgánica Constitucional de Municipalidades (texto refundido 2002)

Martínez, M (2006). Formación para la ciudadanía y educación superior. Revista Iberoamericana de educación, Nº 42, pp. 85 – 102.

Martínez, M; Buxarrais, R; Esteban, B. (2002). La universidad como espacio de aprendizaje ético. Revista iberoamericana de educación, Nº 29, pp. 17 – 52.

Peña. C (2007). Borrador de Ideas para Informe de Avance a la Presidenta de la República, Junio 2007.



Raczynski, D y Serrano, C (2002). La función de evaluación de políticas sociales en Chile, Asesorías para el Desarrollo. Disponible en: http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/estudio_mideplan_version_magister.pdf

Rodríguez, E (2007). Presentación al Consejo Asesor Presidencial, junio 2007. En: Los desafíos de la educación superior: Informe del Consejo Asesor Presidencial, Marzo 2008.

Tunnermann, C y De Souza, M (2003). Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf>.

UNESCO, (1998): La Educación Superior en el siglo XXI, visión y acción, En conferencia mundial de Educación Superior, Paris, 5 – 9 de octubre.



Programa
Bicentenario
de Ciencia y Tecnología
Ciencia para la Economía basada en el Conocimiento



10. ANEXOS.