

año
20
23

HACIA UN MODELO **DE GOBERNANZA**

para la vinculación de la Universidad de La Frontera
CON EL TERRITORIO



PROYECTO
**PLATAFORMA
de redes**
PARA LA GOBERNANZA
Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS
DE LA ARAUCANÍA

INSTITUTO DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL (IDER)

DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA, 2023

ISBN: 978-956-236-445-4

EQUIPO DE TRABAJO

Director del proyecto

Camilo Rosas Flores

Coordinador del proyecto

Marco Rosas Leutenegger

Equipo de Investigación

Paulette Dognac Quintana

Oscar Vivallo Urra

Encargada de gestión y operaciones

Yasna Castro Machuca

Coordinadora Escuela de Gobernanza

Catherine Muñoz Valenzuela

Coordinadora Territorial

Tamara Leal Ayala

Encargada de administración

Mireya Ñancupil Bello

Académico investigador

Mauricio García Ojeda

Diseño y diagramación

Ma. Constanza Uribe Sandoval

HACIA UN MODELO DE GOBERNANZA

para la vinculación de la Universidad de La Frontera

CON EL TERRITORIO

ÍNDICE

Pág.

Agradecimientos	6
Prólogo	12
Presentación	14
Introducción	18
Primera Parte: Proyecto Plataforma de redes para la gobernanza y las políticas públicas	21
Acercarse al territorio desde una perspectiva de gobernanza	22
La Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas	26
Prototipos de Innovación Social	34
Plataforma Web “Red y Territorios”	48
Investigación para la acción territorial	51
Segunda parte: Propuesta de un Modelo de Gobernanza para la Vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio	58
¿Por qué un modelo de gobernanza?	59
Contexto normativo	60
Marco teórico	63
Principales desafíos identificados en la articulación universidad-territorio	73
Proceso de elaboración del modelo de gobernanza	87
Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas	98
Consideraciones finales	104
Referencias	105

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto no habría sido posible sin la participación de numerosas personas y organizaciones públicas, sociales y privadas de la región de La Araucanía, así como también de distintas unidades de la Universidad de La Frontera.

Aunque resulta muy difícil enumerar a todos quienes colaboraron en nuestro proyecto, en el siguiente listado queremos reconocer y agradecer la participación de personas y organizaciones que fueron fundamentales a lo largo del proceso. A través de ellas, extendemos el agradecimiento a todos los integrantes de las distintas organizaciones, y las y los participantes en las diversas actividades desarrolladas por el proyecto.

- Alejandro Fuentes Inostroza- Programa Quiero Mi Barrio Los Sauces.
- Andrés Reyes Oyarzo- Facilitador Talleres de Diagnóstico.
- Adrián Pineda Polanco- Profesional Levantamiento Información Territorio Nahuelbuta.
- Bernardo Pardo Pérez- Director Región de La Araucanía, Fundación para la Superación de la Pobreza.
- Camila Lara Gutiérrez- I. Municipalidad de Traiguén.
- Carlos González Morales- Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, UPLA , Valparaíso.
- Claudio Molina Nahuelpi- Facilitador Intercultural e integrante Comunidad We Lof Liucura.
- Cristian Oporto Ortiz- I. Municipalidad de Nueva Imperial.
- Cristian Torres Guzmán- I. Municipalidad de Los Sauces.
- Cristina Landerretche Silva- Centro de Padres y Apoderados Escuela Kim Ruka de Carahue y Representante Consejo Local de Educación Pública Costa Araucanía.
- Cristóbal Oyarzún Parra- Relator curso “Preparación de proyectos sociales en la gestión municipal”.
- Carolina Carrillo Bravo- Relatora Curso “Producción Sustentable para el Desarrollo Local”.
- Catalina Vinet Osses- Profesional transcripción material cualitativo.
- Cristobalina Lara González- Centro de Padres y Apoderados Escuela Aguas y Gaviotas de Toltén y Representante Consejo Local de Educación Pública Costa Araucanía.
- Dany Salas Bello- Servicio Local de Educación Pública Costa Araucanía.

- Daniel Rivera Rivera- I. Municipalidad de Purén.
- Daniel Zambrano Millar- I. Municipalidad de Carahue.
- David Bulnes Carilao- Comunidad We Lof Liucura.
- Fabiola Aranda Muñoz- I. Municipalidad de Lumaco.
- Gloria Toro Huentecura- Asociación de Productores Silvoagropecuarios del Sector Rural de la Comuna de Traiguén.
- Gretty Huentemilla Bello- Comunidad Kme Ksau Mapu.
- Germán Contreras Díaz- Consejero del COSOC Hospital, Presidente Junta de Vecinos Gabriela Mistral de Traiguén.
- Humberto Avilés Garrido- I. Municipalidad de Carahue.
- Jorge Villenas Molina- Relator curso “Normativa para la participación de las familias en la comunidad escolar”.
- José Coloma Zapata- Relator curso y talleres “Asociatividad, cooperación y gestión de redes para el desarrollo económico”.
- Juan Armijo Millanao- Cámara de Turismo y Servicios Traitraiko Mapu de la Comuna de Nueva Imperial.
- Juan Lagos Moya- Centro de Padres y Apoderados Complejo Educacional Nueva Alborada de Teodoro Schmidt.
- Juan Pablo Aravena Bascuñan- I. Municipalidad de Los Sauces.
- Luis Sepúlveda Leal- I. Municipalidad de Teodoro Schmidt.
- María Huechan Arias- Comunidad Indígena Basilio Caniuman de Toltén.
- Maricarmen Guerrero Gallardo- Mesa Comunal de la Mujer Rural Newen Domo de Lumaco.
- Máximo Barra Salinas- Unión Comunal de Juntas de Vecinos Rurales de Purén.
- Miriam Curivil Ulloa- Mesa Comunal de la Mujer Rural de Carahue.

- Myriam Rodríguez Caro- Cámara de Comercio y Turismo de la comuna de Toltén.
- Nieves Gallardo Quilape- Unión Comunal Adulto Mayor de Lumaco.
- Pablo Lembach Martínez- I. Municipalidad de Purén.
- Rodrigo Wetzel Guerman- Relator curso “Preparación de proyectos para organizaciones sociales”.
- Rosa Caniulen Lloncon- Sindicato de Trabajadoras Independientes Recolectoras Lafken Malen de la Comuna de Carahue.
- Rosa Parra Parra- Unión Comunal de Juntas de Vecinos Urbanas de Purén.
- Ronald Kliebs Yáñez- SEREMI de Hacienda Araucanía.
- Verónica López-Videla- SEREMI de Gobierno.
- Sergio Pérez Maldonado- Junta de Vecinos “El Granero de Quino” de Traiguén.
- Tamara Torres Huechucura- Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS.
- Vivianne Fernández Mora- Relatora curso “Gobernanza del Agua con Enfoque Comunitario”.
- Yéssica Rojas Sáez- Centro de Padres y Apoderados Complejo Educacional Darío Salas Díaz de Carahue.
- Yexy Podlech Tejo- I. Municipalidad de Purén.
- Camila Poff- Gobierno Regional de La Araucanía.
- Felipe Jara- mentor Convocatoria Prototipos de Innovación Social.
- Fernanda Satta- Endeavor.
- Eduardo Correa- Delegación Presidencial Región de La Araucanía.

También agradecemos a las diferentes personas y unidades académicas de la Universidad de La Frontera que colaboraron en el proceso:

- Renato Hunter Alarcón- Vicerrectoría Académica.
- Jorge Petit-Breuilh Sepúlveda- Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
- Rodrigo Navia Diez- Vicerrectoría de Investigación y Postgrado.
- Fabiola Ramos Figueroa- Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional.
- Franklin Valdebenito Godoy- Dirección de Innovación.
- Bárbara Eytel Pastor- Dirección Equidad de Género.
- Blanca Villalobos Acuña- Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional.
- Ximena Cifuentes- Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional.
- Camila Briones Osses- Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional.
- Cecilia Mayorga Muñoz- Facultad de Ciencias Sociales.
- Néstor Contreras Fuentes- Facultad de Ciencias Sociales.
- Daniela Hoyos Ballesteros- Departamento Trabajo Social.
- Freddy Mora García- Carrera de Sociología.
- Alba Zambrano Constanzo- Departamento de Psicología.
- María Antonieta Campos Melo- Departamento de Psicología.
- Mirtha Casas Mayorga- Instituto de Agroindustria.
- Lucía Caniuñir Lenan- Departamento de Recursos Naturales.
- Gabriela Reyes Vera- Facultad de Ingeniería.
- Boris Yakovleff Garrido- Dirección de Innovación.
- Guillermo Williamson Castro- Departamento de Educación.
- Ivo Fustos Toribio- Departamento de Ingeniería.
- Juan Carlos Ortega Bravo- Centro del Agua.
- Luis Torralbo Barría- Instituto Agroindustria.

- Marcelo Carrasco Henríquez- Programa Interdisciplinario Rural.
- Marcelo Somos Valenzuela- Departamento Recursos Naturales.
- Oscar Alvarado Fernández- Facultad Cs Jurídicas y Empresariales.
- Osvaldo Curaqueo Pichihueche- Instituto Estudios Interculturales.
- Angélica Chavarría Lagos- Coordinadora de Formación Continua.
- Julieta Martínez Torres- Relatora curso “Gobernanza del Agua con Enfoque Comunitario”.
- Paola Olave, Directora de Vinculación con el Medio.
- Ricardo Medina, profesional Vinculación con el Medio.
- Alfredo Valenzuela, profesional Vinculación con el Medio.
- Felipe Orellana Chandía, arquitecto, División de Infraestructura.



PRÓLOGO

La Universidad de La Frontera tiene el compromiso territorial como uno de los ejes de su Modelo Educativo, mientras que la contribución al bien común es una meta que forma parte de nuestra misión institucional.

El modelo de gobernanza para la vinculación con el territorio que se presenta en este libro, ayuda a materializar estos valores en una herramienta de trabajo que pueda orientar el quehacer de la institución en esta materia, proponiendo una labor que recoja la riqueza de las múltiples iniciativas de colaboración entre la universidad y las organizaciones sociales, públicas y privadas. Este modelo nos sitúa como parte de un espacio que todas y todos habitamos, y en el cual podemos colaborar para el logro del bien común, relevando que somos una institución conectada con el territorio, su diversidad y características particulares.

Al ser una universidad regional, estatal, laica, pluralista, inclusiva y autónoma todo nuestro quehacer tiene un sello de responsabilidad social innegable, y en ese contexto debemos dar respuesta a diversas problemáticas locales, poniendo al servicio de la comunidad todas las capacidades académicas y expertizaje que poseemos. En este contexto es un deber institucional contribuir a la construcción del proyecto de futuro de la región y solo a través de un trabajo colectivo, de diálogo constante y en alianza con todas y todos los actores territoriales es que podremos hacerlo.

El Proyecto Plataforma de Redes para la Gobernanza y las Políticas Públicas de La Araucanía fue una oportunidad para potenciar el trabajo de articulación entre la UFRO y diversos territorios, específicamente con aquellos que enfrentan mayores desafíos en términos de desarrollo económico y social. Lo anterior nos permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, también fue el momento para analizar la evolución y mantención de redes de gobernanza entre la universidad y los distintos actores regionales, con quienes intercambiamos experiencias, opiniones y expectativas. Este trabajo es el que se presenta en este libro y que nos invita a situarnos en un lugar de colaboración horizontal con todas las personas que habitamos La Araucanía y alrededores.

Eduardo Hebel Weiss

Rector Universidad de la Frontera, Temuco



PRESENTACIÓN

El Instituto de Desarrollo Local y Regional de la Universidad de La Frontera nace el año 2000 con la misión de convertirse en un Centro de Pensamiento Estratégico Territorial, que genera y transfiere conocimiento, construyendo redes de colaboración para aportar al desarrollo integral y equilibrado. Esta mirada nos ha llevado a realizar una gran cantidad de iniciativas tanto en la región de La Araucanía como en las otras 15 regiones de nuestro país, todas ellas con una mirada de trabajo en conjunto con las personas que habitan los territorios, aportando con nuestro conocimiento, pero también poniéndonos al servicio de una construcción más colectiva de los saberes. Asimismo, aportar este aprendizaje territorial al mundo académico de nuestra universidad se ha transformado en uno de los ejes principales de nuestro trabajo desde hace ya algunos años.

Cuando el Rector Eduardo Hebel Weiss nos invitó a desarrollar este proyecto institucional aceptamos más que encantados, con la convicción de que es parte importante de nuestra misión aportar al desarrollo de las capacidades de nuestra propia universidad, integrando los saberes que por muchos años llevamos desplegando en gran parte de nuestro país. El libro que presentamos a continuación representa ese esfuerzo adicional que siempre buscamos en todos los proyectos que desarrolla IDER- UFRO, esta publicación nunca fue parte del proyecto inicial, pero siempre tuvimos la claridad de que entregar este producto era fundamental para nuestro

quehacer y el de nuestra universidad. Presentamos no solo la experiencia realizada en estos casi dos años de proyecto, sino también algo que este director inculcó a cada uno de los integrantes del equipo apenas fue conformado: la necesidad de establecer un modelo que permita orientar la relación que tiene la universidad con su territorio, un modelo construido desde una mirada de quienes habitan dicho territorio, con la academia, con los privados, con los públicos, pero por sobre todo con un objetivo muy claro, aportar a mejorar la calidad de vida de las personas. A partir de esta publicación los invitamos a conversar, a seguir colaborando y construyendo, la tarea no está para nada terminada, de hecho, apenas comienza. Nos ponemos a disposición de todos y todas, al igual como lo hemos hecho en estos 23 años, para seguir caminando y construyendo en conjunto, una mejor Universidad, un mejor Territorio y una mejor Región.

Camilo Rosas Flores

Director Ejecutivo del Proyecto





INTRODUCCIÓN

Este libro da cuenta del proceso de formulación y elaboración de un Modelo de Gobernanza para la Vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio, en términos de una herramienta metodológica que permita orientar, de manera estratégica, la vinculación de la universidad con instituciones y organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, en los territorios donde está inserta.

El modelo se basa en la experiencia y resultados del Proyecto “Plataforma de Redes para la Gobernanza y Políticas Públicas de La Araucanía” (FRO-1995), una iniciativa financiada por el Ministerio de Educación, a través de un convenio de fortalecimiento de la educación superior REGIONAL, ejecutada por el Instituto de Desarrollo Local y Regional (IDER) de la Universidad de La Frontera durante los años 2022 y 2023.



El objetivo general de este proyecto fue:
Fortalecer la gestión institucional de la Vinculación con el Medio de la Universidad de La Frontera, a través de una plataforma de redes que posibilite la construcción y transferencia de conocimiento básico y aplicado, con pertinencia territorial, orientado al fortalecimiento de procesos de gobierno y política pública, asumiendo como línea estratégica de desarrollo el diálogo y el trabajo colaborativo con agentes públicos, privados y de la sociedad civil”.

Los objetivos específicos de la iniciativa contemplaron (1) instalar una Unidad que permita articular capacidades y experiencia institucional en temas asociados a la Gobernanza y Políticas Públicas; (2) generar un plan de fortalecimiento de competencias para la acción y la gobernanza; (3) generar y transferir servicios y tecnologías desarrollados por la Universidad y que generen una contribución en el territorio; e (4) incrementar las capacidades de investigación en materia de Gobernanza y Políticas Públicas.

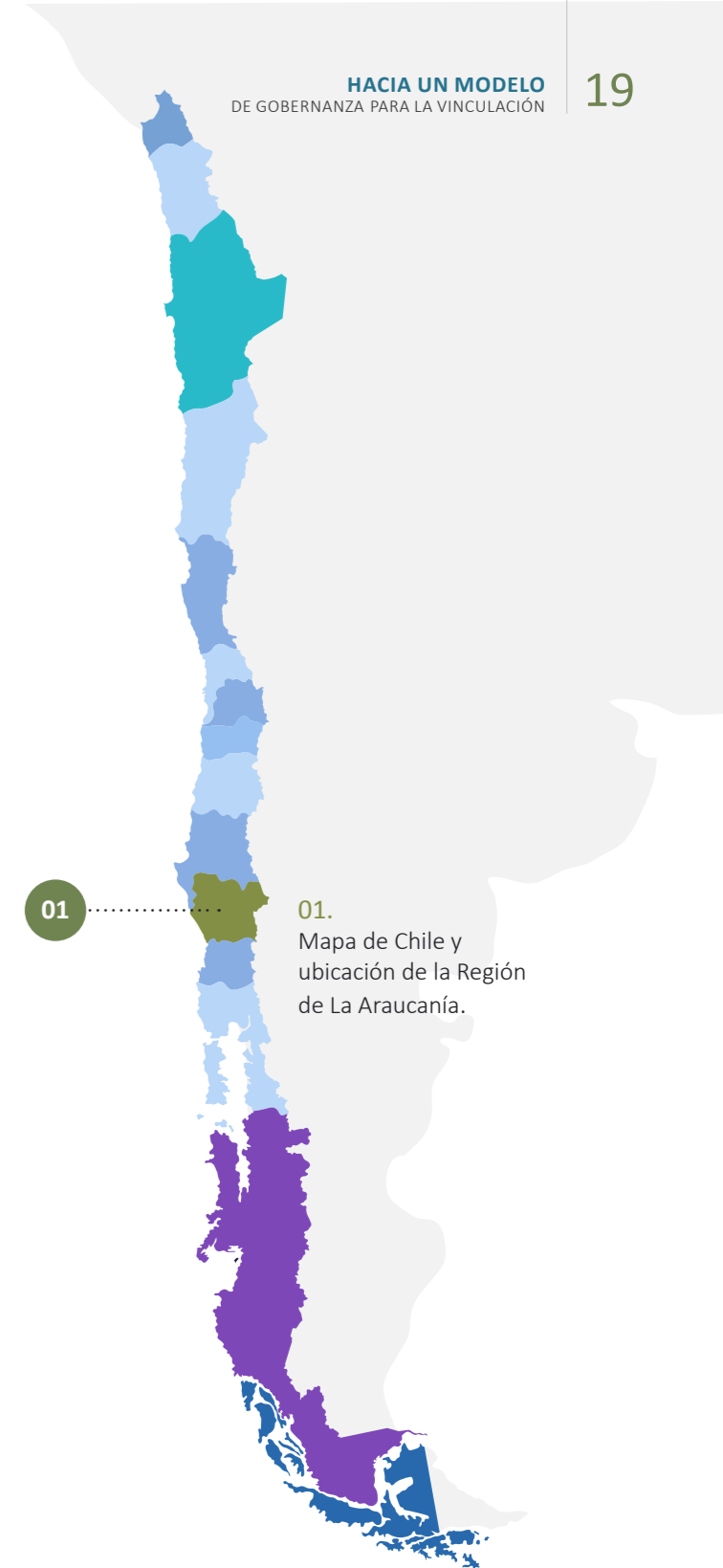
El proyecto se enfocó en dos territorios de planificación definidos en la Estrategia Regional de Desarrollo 2010-2022, que a su vez pertenecen a “zonas rezagadas”, declaradas por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), por sus bajos índices de desarrollo social y económico. En este sentido, y para efectos de este proyecto, los territorios priorizados comprenden los siguientes:

Nahuelbuta: Comunas de Traiguén, Lumaco, Purén y Los Sauces. Se trabajó con cada municipio a través de las Direcciones de Desarrollo Comunitario, así como directamente con comunidades mapuche, como la Comunidad We Lof Liucura, ubicada en la comuna de Lumaco.

Costa Araucanía: Comunas de Toltén, Teodoro Schmidt, Imperial, Carahue y Saavedra. En este caso se trabajó con el Servicio Local de Educación Pública de Costa Araucanía (en adelante, SLEPCA), Municipalidades y la Cámara de Comercio de Toltén. En este libro hemos buscado plasmar los resultados del intenso trabajo desarrollado durante los dos años de la iniciativa, que culminan en una propuesta de modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad con el territorio.

01

01. Mapa de Chile y ubicación de la Región de La Araucanía.



Esto se enmarca en el contexto de la Ley 21.094 sobre Universidades Estatales (2018), que define a la vinculación con el medio y el territorio como una de las funciones esenciales de las universidades del estado, y también en el Modelo Educativo de la Universidad de La Frontera, que considera el compromiso territorial como uno de sus pilares fundamentales. El territorio se comprende como “una categoría multidimensional, definida como una construcción social, política y simbólica, configurada a partir de relaciones que los grupos sociales establecen con la naturaleza en un espacio geográfico, movidos por intereses comunes” (Universidad de La Frontera, 2022a, p.32).

El documento consta de dos partes. En la primera parte se entrega un resumen de las principales actividades realizadas y resultados alcanzados durante el desarrollo del proyecto, organizados de acuerdo a sus cuatro objetivos específicos.

En la segunda parte, se aborda el marco conceptual que sustentó el desarrollo del proyecto y el contexto normativo en que este se enmarca. Finalmente, presentamos la propuesta de modelo de gobernanza construida en base al trabajo investigativo realizado en el proyecto, y una sección de consideraciones finales.



PRIMERA PARTE **01**
Reporte del Proyecto FRO-1995

Acercarse al territorio desde una perspectiva de gobernanza

¿Cómo identificar las diversas capacidades de la Universidad que, en su gran diversidad, se expresan como acciones directas y diferentes en los territorios y a escala global? ¿Cómo articular estas capacidades para atender problemáticas de interés común en los territorios y que vinculan a actores y agentes en la búsqueda de soluciones oportunas y, muchas veces, innovadoras? Estas interrogantes refieren a desafíos pendientes de la Universidad que, si bien históricamente ha desarrollado acciones y proyectos en diferentes entornos, ha estado relativamente débil con relación a desplegar un sistema de gobernanza interna que genere articulaciones coordinadas de su accionar en los territorios.

Como se verá más adelante, el componente de investigación del Proyecto FRO-1995 ha contribuido a relevar, en el debate acerca de la relación de la Universidad con los territorios, la necesidad de disponer de un modelo de gobernanza, entendido como una estrategia técnico-política de vinculación con redes híbridas del entorno, constituidas por organizaciones públicas,

privadas y de la sociedad civil. Se trata, entonces, de establecer un modelo de potencial estratégico que identifique y articule coordinadamente las capacidades de la Universidad, para un vínculo sostenible con redes de gobernanza territorial, ya sean recientes y/o históricas, que han surgido, surgen y surgirán en torno a problemáticas comunes y relevantes para una diversidad de actores. Desde esta perspectiva, las palabras “identificar”, “articular”, “vincular”, “coordinar”, “participar”, “construir” y “tomar decisiones”, constituyen verbos centrales o expresiones lingüísticas de relevancia, cuando nos referimos a un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el territorio.

Debido a la experiencia de ejecución del Proyecto FRO-1995, así como de la implementación del programa de investigación del Proyecto y su socialización con actores internos y externos de la Universidad, se identificaron y problematizaron algunas áreas críticas de trabajo que son necesarias de abordar, para desarrollar estrategias de gobernanza.



En primer lugar, la necesidad de contar con una estructura institucional que coordine y gestione una articulación estratégica de la relación de la Universidad con los territorios, muchas veces condicionada por las relaciones puntuales de actores universitarios con instancias públicas, privadas y de la sociedad civil. El sustento de relaciones territoriales universitarias basadas en vínculos personales, muchas veces es interrumpido o desaparece cuando las personas que sostienen estos vínculos cambian de funciones o dejan de pertenecer a la Universidad.

En segundo lugar, la identificación y articulación institucional interna para potenciar estos vínculos son procesos señalados como necesarios para una relación territorial estratégica. Esto es debido a la fragmentación, invisibilización y desarticulación observada de las capacidades de la Universidad para abordar desafíos territoriales de la Región de La Araucanía y a nivel global. La generación de un sistema de identificación de capacidades y de una metodología de articulación de la diversidad de acciones territoriales de la Universidad, es una necesidad señalada por actores internos y externos de la Universidad de La Frontera.

En tercer lugar, una dificultad detectada refiere a que las expectativas respecto de las universidades, de parte de organizaciones de la sociedad civil y del sector público analizado, son restringidas y focalizadas principalmente en la capacidad formativa y docente universitaria. Esto excluye una diversidad de capacidades presentes en la Universidad con relación a su participación en redes territoriales. Aunque quizás esto tenga la apariencia de un problema de posicionamiento comunicacional, es necesaria una estrategia de gobernanza que desarrolle vínculos territoriales que visibilicen la diversidad de capacidades universitarias.

En cuarto lugar, se ha identificado la necesidad -por parte de autoridades públicas locales y regionales- de establecer un vínculo con la Universidad de carácter permanente y focalizado en la co-creación de soluciones a problemáticas territoriales, más allá de la realización de investigaciones y diagnósticos desarrollados en diferentes entornos locales. En tal sentido, una estrategia de gobernanza permite acciones de innovación social en los territorios, donde la participación en red de diversos actores universitarios y de los territorios posibilitan reunir esfuerzos en el co-diseño e implementación de soluciones.

Finalmente, una estrategia de gobernanza permitiría a la Universidad establecer canales formales y permanentes de comunicación, interlocución y coordinación con autoridades regionales, necesidad declarada por diversas autoridades municipales y de las carteras ministeriales regionales. Se trata, entonces, no sólo de que la institucionalidad pública, privada y la organización civil tengan acceso al conocimiento científico y artístico de la Universidad, sino que se establezcan vínculos de largo plazo en la co-construcción de soluciones de desarrollo territorial.



Desde esta perspectiva, cuando asumimos este proyecto, como equipo de trabajo nos enfrentamos al desafío de contribuir a la articulación de la Universidad de La Frontera con un territorio diverso y complejo. Como guía tuvimos el concepto de gobernanza territorial, que fue el marco en el cual articulamos todo el proyecto. Acercarnos al territorio desde una perspectiva de gobernanza implicó poner atención, primero, a las formas que tiene la comunidad de organizarse y trabajar en conjunto, para luego intentar participar de estas redes e insertarnos de manera respetuosa en el territorio. Asimismo, observamos y recogimos las experiencias de unidades académicas de la Universidad con largas y reconocidas iniciativas de trabajo territorial, para conocer también cómo han logrado incorporarse y mantenerse en el tiempo en redes de trabajo articuladas en torno a distintos temas de interés común.

En este camino conocimos personas cuyo trabajo, dedicación y liderazgo son fundamentales para el bienestar de sus comunidades. Conocimos comunidades que se organizan, colaboran y construyen en conjunto, a pesar de enfrentar numerosas adversidades. Conocimos también académicas y académicos que han dedicado buena parte de sus carreras a trabajar con estas comunidades, para abordar las problemáticas que las aquejan. Y conocimos también comunidades que han tenido escasa o nula relación con la Universidad, a pesar de ser parte de este territorio.

En honor a todas las personas que hemos conocido, las comunidades que nos han acogido y lo mucho que hemos aprendido en este corto pero intenso periodo de tiempo, es que hemos querido hacer este libro. No solo para relatar lo que fue el proyecto FRO-1995, sino también para presentar una propuesta para seguir trabajando en el territorio. En esta sección presentamos un relato del trabajo desarrollado a través de los diferentes componentes del proyecto.

La Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas

La Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas se diseñó e implementó durante la ejecución del proyecto FRO-1995. Comienza con la intención de realizar cursos de capacitación, con la necesidad de ir respondiendo a los verificadores establecidos en el proyecto. Si bien en un inicio teníamos la idea de que las metodologías y contenidos contemplados en el desarrollo de la Escuela debían co-construirse con los actores de los territorios, esta idea fue madurando con el tiempo, especialmente cuando entramos en contacto con el territorio. Con ello, dimos paso a lo que le denominamos Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas. Este enfoque nos permitió abordar temas específicos de interés surgidos desde las organizaciones, comunidades y, en general, los territorios. Sabíamos que los cursos a desarrollar tenían que ser pertinentes con los objetivos del proyecto así como con las necesidades de los territorios priorizados.

El primer contacto con los territorios se realizó a través de las estructuras de Gobernanza Local del Estado, como son las Municipalidades, entregando una invitación a participar del proyecto a los Alcaldes (con copia a sus Directores de Desarrollo Comunitario) de las 9 comunas de Nahuelbuta y Costa Araucanía: Purén, Los Sauces, Traiguén, Lumaco, Nueva Imperial, Carahue, Saavedra, Toltén y Teodoro Schmidt. En el caso de Costa Araucanía, se envió la invitación al Servicio Local de Educación (SLEPCA), entidad que ha ido configurando una estructura de gobernanza territorial de Educación Pública que abarca las 5 comunas del territorio. Así, la intención de participar del proyecto se concretó en convenios de colaboración de la Universidad con las Municipalidades de Nahuelbuta, y con el SLEPCA.



Luego, la tarea fue generar planes formativos pertinentes con las contrapartes estratégicas en los territorios (Municipios y SLEPCA). Para esto se organizaron talleres de levantamiento de necesidades de formación o talleres diagnósticos. Los talleres se planificaron según las orientaciones de las contrapartes en los territorios, considerando la logística local,

como la selección de los días, horas y lugares que faciliten la participación de la comunidad urbana y rural, pudiendo llegar a un mayor público objetivo. En total asistieron 182 personas, representantes de organizaciones y municipalidades, con una alta participación femenina: 137 de las asistentes fueron mujeres y 45, hombres.

Tabla 1: Resumen de participación en talleres de Diagnóstico de personas de la sociedad civil y personas de organismos públicos.

Grupo Objetivo	Comuna	Sexo		Participantes
		Mujer	Hombre	
Centros de madres, padres y/o apoderadas/os y SLEPCA	Toltén	13	2	15
	Teodoro Schmidt	9	2	11
	Puerto Saavedra	11	1	12
	Carahue	11	0	11
	Nueva Imperial	7	2	9
Socias/os Cámara de Comercio y Turismo de Toltén	Toltén	9	2	11
Dirigentes sociales, socias/os	Traiguén	12	8	20
	Purén	16	7	23
	Lumaco	7	9	16
	Los Sauces	22	2	24
Funcionarias/os municipales del Territorio Nahuelbuta	Traiguén	7	2	9
	Purén	5	4	9
	Lumaco	3	1	4
	Los Sauces	5	3	8
Total		137	45	182

Los Talleres de Diagnóstico fueron liderados por parte del equipo inicial del proyecto, y moderados por profesionales de las Ciencias Sociales, utilizando metodologías estructuradas como el modelo A.N.I.S.E: Análisis de necesidades de intervención socioeducativa (Pérez Campanero, 2020). Este permitió la identificación de necesidades de formación por parte de los participantes, propiciando además la formación de un vínculo entre las personas del territorio y el equipo profesional del proyecto. Dichos talleres tuvieron una duración de 2 horas cronológicas en promedio, e incluyeron el diálogo participativo, como metodología cualitativa, que buscaba levantar relatos, discursos, posturas, percepciones, saberes, subjetividades e intersubjetividades.

Los diagnósticos participativos realizados arrojaron necesidades de formación en diversos temas, las cuales fueron agrupadas según las características del grupo a capacitar, a saber: 1) Funcionarios/as públicas de municipios y otros organismos del estado; 2) Personas

en las dirigencias de agrupaciones sociales y comunidades indígenas; 3) Personas en las dirigencias de centros de madres, padres y/o apoderadas/os pertenecientes a establecimientos educacionales del SLEPCA; y 4) Personas emprendedoras, productoras locales y/o microempresarias.



Hacia un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio



Utilizamos metodologías estructuradas como el modelo A.N.I.S.E. (Análisis de necesidades de intervención socioeducativa) (Pérez Campanero, 2020)“.



Hacia un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio

Los temas priorizados con cada grupo fueron dando una estructura inicial de cursos de capacitación, los cuales fuimos validando con contrapartes estratégicas de cada grupo en reuniones virtuales o presenciales, para definir en conjunto la oferta formativa de la Escuela para su ejecución 2022-2023. La Escuela quedó organizada de la siguiente manera:

Tabla 2: Diseño de Cursos Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas.

Escuela para la Gobernanza	
Personas de organismos públicos	Personas de la sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> > Gobernanza y políticas públicas en la gestión municipal. > Bienestar, autocuidado y liderazgo en la gestión municipal. > Innovación social para el desarrollo territorial. > Convivencia escolar para la docencia. 	<p>Dirigencias sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> > Gobernanza y políticas públicas para organizaciones sociales. > Gobernanza del agua con enfoque territorial. > Preparación de proyectos para organizaciones sociales.
	<p>Dirigencias de centros de apoderadas/os</p> <ul style="list-style-type: none"> > Convivencia escolar para madres, padres y/o apoderados. > Normativa para la participación de las familias en la comunidad escolar.
	<p>Personas emprendedoras, productoras y/o microempresarias</p> <ul style="list-style-type: none"> > Asociatividad, cooperativismo y gestión de redes para el desarrollo económico. > Producción sustentable en el desarrollo económico del territorio.

Los cursos fueron diseñados considerando trabajar de manera transversal las temáticas de Equidad de Género e Interculturalidad, para lo cual se contó con el apoyo de la Dirección de Equidad de Género y el Instituto de Estudios Indígenas e Interculturales, los cuales nos entregaron lineamientos para abordar metodológicamente estos enfoques.



En la Escuela participó un total de 606 personas, de las cuales 449 son mujeres y 157 hombres, quienes completaron cursos de capacitación de entre 8 y 12 horas cada uno. De los participantes, 309 corresponden a funcionarios/as públicos de municipios, servicios públicos regionales y servicios educacionales; y 297 a actores de la sociedad civil, organizaciones sociales, centros de padres y emprendedores.

La Escuela también contempló la realización de seminarios, simposios y conversatorios. Al cierre del año 2022 se realizó un Seminario titulado “Rol de Dirigentes Sociales para la Gobernanza Territorial”, en el Aula Magna de la Universidad de La Frontera. En la instancia participaron 82 dirigentes de ambos territorios, incluyendo a 34 personas de Costa Araucanía, 43 personas de Nahuelbuta y 5 personas de otras comunas de la región. Asimismo, el Seminario contó con las exposiciones de directivos del IDER-UFRO, Fundación para la Superación de la Pobreza - Región de La Araucanía, Seremi



Al cierre del año 2022 se realizó un Seminario titulado “Rol de Dirigentes Sociales para la Gobernanza Territorial”, en el Aula Magna de la Universidad de La Frontera. En la instancia participaron 82 dirigentes de ambos territorios, incluyendo a 34 personas de Costa Araucanía, 43 personas de Nahuelbuta y 5 personas de otras comunas de la región”.

de Gobierno - Región de La Araucanía y académicos, así como líderes y lideresas sociales del Consejo Territorial del SLEPCA, del Consejo de la Sociedad Civil del Hospital de Traiguén y del Comité de Adelanto Gabriela Mistral de Traiguén.

Durante la ejecución del proyecto se fueron generando nuevos vínculos con otros participantes de los territorios. Por ejemplo, nuestro equipo fue invitado por el Lof y la Comunidad Indígena We Lof Liucura a un Trawün en la comuna de Lumaco. Además, participamos en reuniones de agrupaciones o sindicatos como la Asociación de Productores Silvoagropecuarios del Sector Rural de la comuna de Traiguén, la Mesa de la Mujer Rural de Carahue y el Sindicato de Trabajadoras Independientes Recolectoras Lafken Malen de la misma comuna. Las personas líderes de la comunidad nos invitaron para dar a conocer el proyecto, buscando participar en algunos de los cursos o solicitando acompañamiento y/u orientación. En cada una de esas instancias se transmitía el alcance del proyecto y las actividades que estábamos realizando, propiciando el cierre de nuevos convenios

o acuerdos de trabajo, y generando el compromiso por parte de la comunidad de participar en algún o algunos cursos de la Escuela, o la formulación de una solicitud de talleres o asesorías específicas por cada grupo interesado.

En el caso de algunos grupos que buscaban participar de manera más acotada de la Escuela, se les ofreció la posibilidad de participar de Talleres Formativos con Asesoría Técnica. Es así como se ejecutó un taller de Asociatividad, Redes y Toma de Decisiones, con el “Sindicato de Productores de Traiguén”, la “Mesa de la Mujer Rural” de Carahue y el “Sindicato de Mujeres Lafken Malen” de Carahue.

Al mismo tiempo, se fueron fortaleciendo vínculos en la comunidad universitaria, gracias al interés de colaborar con el proyecto por parte de académicos o académicas, ya sea participando como relatores/as de algunos cursos de la Escuela o vinculando el trabajo que ya estaban realizando en el territorio. Fue el caso de comunidades mapuche-lafkenche de la comuna de Toltén, que participaron de la Escuela en el curso de Producción Sustentable, por acuerdos de colaboración realizados con el Académico y Director del Depto. de Educación, Dr. Guillermo Williamson.

Al momento de la redacción de este libro se planifica la realización de una actividad de cierre de la Escuela de Gobernanza y un proceso de evaluación participativa de la misma. Recoger los aprendizajes de este proceso es trascendental para una posterior continuidad de la Escuela y/o de la Unidad, nos ayuda a mejorar los procesos y validar la participación de todos los actores del territorio, como una forma de diseño colaborativo de iniciativas, proyectos y/o programas con intervención territorial.

A modo de conclusión, podemos observar que la Escuela para la Gobernanza fue creándose en un trabajo participativo y dinámico, adaptándose a temas de interés de las personas del territorio priorizado, según las estructuras de gobernanzas locales formales e informales, con foco principal en una formación pertinente y desde los requerimientos del territorio. Esto último cobra relevancia en la medida en que el co-desarrollo de los procesos formativos, articulado entre actores del territorio y de la universidad, se erige como una interfaz o espacio de diálogo y trabajo colaborativo en torno a temáticas de interés compartido, que en el Modelo de Gobernanza denominamos como “bien común”.



Específicamente, como se verá en la segunda parte del libro, una diversidad de situaciones y actividades de encuentro entre la universidad y actores territoriales (públicos, privados o de la sociedad civil), pueden constituirse -en términos metodológicos- como herramientas participativas para congregarse a los actores en un espacio de co-creación de visiones y propuestas de desarrollo en torno a un bien común consensuado.



Prototipos de Innovación Social

Cuando iniciamos el proyecto, teníamos en mente realizar un concurso orientado a generar soluciones en formato de aplicaciones tecnológicas, en conjunto con la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica (DITT) de la Universidad. Sin embargo, después de haber recogido también diagnósticos preliminares de los territorios a través de talleres y entrevistas, como equipo propusimos re-enfocar el énfasis tecnológico que la idea preliminar traía consigo. Esto implicó pasar del desarrollo de aplicaciones tecnológicas hacia una mirada territorial, puesta en el diseño de soluciones sociales que, involucrando la posibilidad de elaborar tecnologías, permitieran contribuir a abordar problemáticas desde distintas disciplinas del conocimiento.

Así, y con esta visión como telón de fondo, nos aproximamos al concepto de innovación social, cuya definición se sintetiza en la siguiente idea: Una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se genera principalmente para la sociedad en su conjunto más que para individuos particulares (Phills et al., 2008).

De esta manera, veíamos que reunía los atributos conceptuales y metodológicos pertinentes a las reflexiones antes planteadas.

Una vez que nos convencimos que el camino adecuado debía ser el de la innovación social, buscamos experiencias comparables de convocatorias similares, para evaluar aspectos metodológicos, conceptuales y operativos.

Particularmente, vimos con detención el trabajo liderado por CORFO así como una convocatoria interna de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUC Valparaíso), ambas en materia de innovación social.



Con estos antecedentes, y siempre en conjunto con la DITT, decidimos desarrollar un concurso de prototipos de innovación social, a fin de promover la vinculación entre la academia y la sociedad civil, por medio de iniciativas de co-creación entre académicos/os, estudiantes de pre y postgrado, comunidades y gobiernos locales de las zonas de Costa Araucanía y Nahuelbuta.

A través de este concurso buscamos promover iniciativas dirigidas a resolver colaborativamente problemáticas territoriales, mediante la generación de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios y/o prácticas sociales que permitieran entregar un valor a la sociedad, y desarrollar soluciones con potencial de escalamiento y transferencia a las comunidades.

Primero, desarrollamos una convocatoria abierta para las propuestas iniciales, luego realizamos una etapa denominada “Diseño de la Solución” y, finalmente, se ejecutó una tercera fase denominada “Desarrollo de la Solución”.



A través de este concurso buscamos promover iniciativas dirigidas a resolver colaborativamente problemáticas territoriales, mediante la generación de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios y/o prácticas sociales”.



Convocatoria abierta y selección de iniciativas

En este proceso de convocatoria nos enfocamos en la postulación de iniciativas en una fase inicial de solución, que a su vez contemplaran un equipo compuesto por académicos/as, profesionales y estudiantes de pre y postgrado. Asimismo, establecimos como criterio contar con la participación de comunidades locales y municipalidades.

Postularon siete iniciativas, pasando todas a la etapa “Diseña tu solución”. Estas iniciativas recibieron financiamiento para desarrollar su propuesta, a través de un acompañamiento especializado en metodologías de innovación social. En la tabla siguiente se encuentra el detalle de las iniciativas que participaron.

Tabla 3: Iniciativas presentadas a Convocatoria Prototipos de Innovación Social.

Iniciativa	Unidad Académica	Comunidad o institución pública
Fortalecimiento de capacidades locales para el liderazgo empoderador	Departamento de Psicología	Asociación Indígena Ina Leufu Budi Saavedra y Toltén
Conductas de autocuidado de zoonosis y actividad física en adultos mayores dueños de mascotas	Doctorado en Ciencias Médicas	Municipalidad de Los Sauces
Evaluación de susceptibilidad ante amenazas naturales: Una herramienta para la planificación territorial basada en ciencia	Departamento de Ingeniería en obras Cívicas	Municipalidad de Saavedra
Reconstrucción de la memoria a través de la generación de una base de datos de sentencias judiciales con víctimas de violaciones a los derechos humanos con resultado de muerte en territorios de Nahuelbuta y Costa Araucanía	Departamento de Ciencias Jurídicas	Asociación Nehuenpulaflenche Traiguén

Desarrollo y co-creación de la Indicación Geográfica del Choro Maltón de Nehuentúe, como bien público para la Costa Araucanía	Instituto de Agroindustria	Sindicato de pescadores artesanales desembocadura del río Imperial- Carahue
Estudio para la restauración de aguas superficiales en la Comunidad José Luis Huentemil	Departamento de Ciencias Forestales y Agronómicas	Comunidad José Luis Huentemil- Carahue
Empoderando a docentes de educación rural básica de comunas del área costera de la región de La Araucanía en metodologías de enseñanza de la asignatura de Ciencias Naturales	Departamento de Ciencias Físicas	Comunidad Indígena Travol Llanca de Teodoro Schmidt



Esta etapa culminó con la selección de 4 iniciativas a financiar para la fase de “Desarrollo de la solución”.

Etapa Diseña tu solución

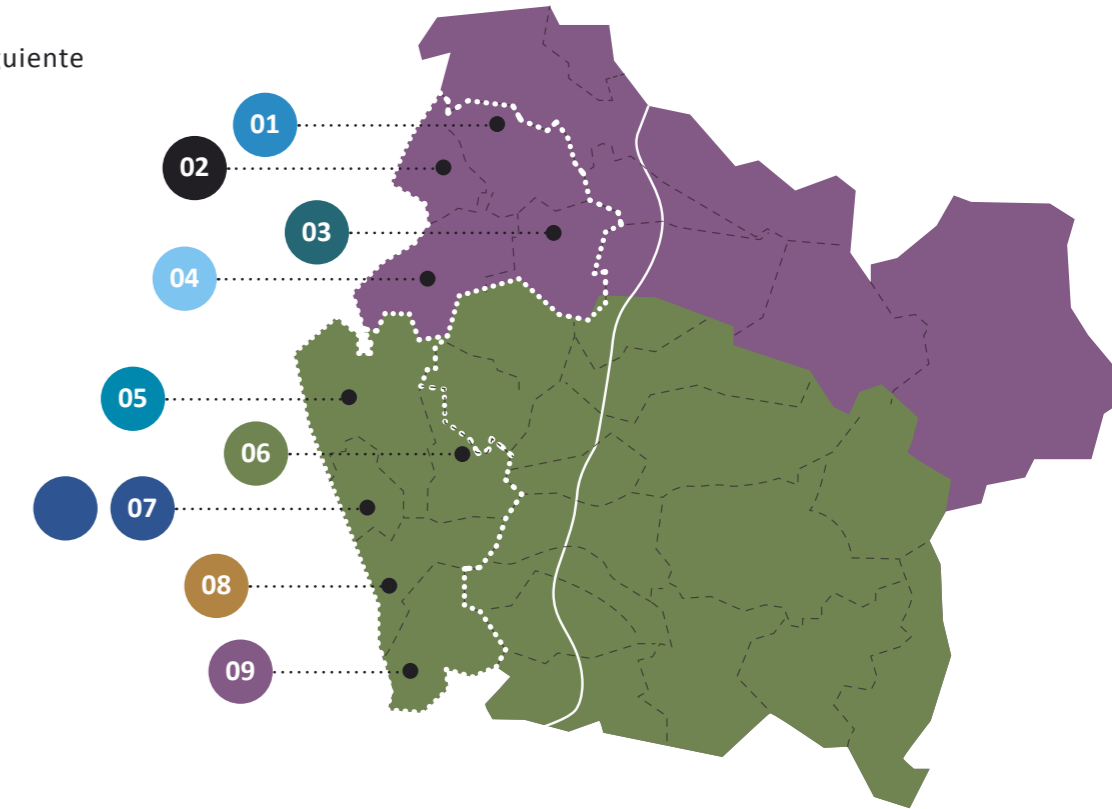
Esta fase la desarrollamos en conjunto con un experto en metodologías de innovación social, por medio de una serie de talleres que entregaron orientaciones para la mejora de las soluciones propuestas, basadas en la participación permanente de las comunidades locales, la identificación de desafíos, herramientas de organización y levantamiento de indicadores. Participamos de la realización de actividades prácticas basadas en aspectos conceptuales sobre innovación social y la presentación de las iniciativas, ejercicios prácticos sobre el conocimiento del otro, la empatía, la ideación y la iteración.

Esta etapa culminó con una propuesta de solución mejorada por cada equipo, y con una jornada de pitch en la que se seleccionaron 4 iniciativas a financiar para la fase de “Desarrollo de la solución”.

En esta jornada cada equipo presentó ante un jurado su propuesta de diseño de solución potencialmente escalable a la etapa de desarrollo. El jurado estuvo integrado por representantes de la UFRO, específicamente, de la Dirección Ejecutiva del proyecto FRO-1995, la Dirección de Innovación, la Dirección de Vinculación con el Medio, y la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional. También participaron instituciones externas: la Directora de FOSIS Araucanía, el Director Regional de la Fundación para la Superación de la Pobreza, y una representante de la empresa Endeavor.

Las iniciativas seleccionadas para la siguiente etapa fueron:

1. Fortalecimiento de capacidades locales para el liderazgo empoderador: “Cuentos de niñas valientes”
2. Evaluación de susceptibilidad ante amenazas naturales, tsunamis
3. Indicación Geográfica del Choro Maltón de Nehuentúe
4. Modelo de restauración de aguas superficiales en la Comunidad José Luis Huentemil



Zonas rezagadas

Nahuelbuta	01. Los Sauces	03. Traiguén	Costa Araucanía	05. Carahue	07. Saavedra	09. Toltén
	02. Purén	04. Lumaco		06. Nueva Imperial	08. Teodoro Schmidt	

Etapa Desarrolla tu solución

Acompañamos el proceso de desarrollo de las cuatro iniciativas, el que se realizó en co-construcción con municipalidades y las comunidades locales comprometidas en la primera etapa. A continuación, se presenta el detalle de los proyectos, que en el periodo de edición de este libro se encuentran en su fase de cierre.

1

Cuentos de Niñas Valientes, para renovar el liderazgo en mujeres mapuche

Esta iniciativa tuvo por objetivo co-construir, junto a lideresas mapuche lafkenche y funcionarios/as del gobierno local, una estrategia de fortalecimiento del liderazgo comunitario y político, de modo de potenciar su incidencia en las decisiones locales y robustecer la corresponsabilidad de los sistemas de cuidados en espacios comunitarios.

Su finalidad se centró en generar una propuesta pertinente para el empoderamiento de niñas y jóvenes del territorio, a través del diseño de una estrategia colaborativa con los gobiernos locales de Saavedra y Toltén, con la participación activa de las mujeres mapuche lafkenche, incluyendo aportes desde los feminismos latinoamericanos.

Para lograr estos objetivos, el equipo de trabajo realizó diversas actividades participativas con las mujeres de estos territorios. Dentro de ellas, la construcción participativa de cuentos, con talleres literarios para avanzar en los contenidos centrales de los relatos. Se creó, además, una estrategia de difusión de los cuentos de forma participativa, orientada al fomento del liderazgo y participación comunitaria de las mujeres.

Una vez terminados los cuentos, el equipo se encuentra abordando el desafío de diseñar una metodología de apropiación y una estrategia para la publicación de los mismos.



Su finalidad se centró en generar una propuesta pertinente para el empoderamiento de niñas y jóvenes del territorio, a través del diseño de una estrategia colaborativa con los gobiernos locales de Saavedra y Toltén”.



2

Evaluación de susceptibilidad ante amenazas naturales: Una herramienta para la planificación territorial basada en Ciencia

El objetivo de este proyecto fue incrementar las capacidades locales para la toma de decisiones en temas de amenazas geológicas en la comuna de Saavedra, en la región de La Araucanía.

El equipo de trabajo realizó esta iniciativa en colaboración con la Municipalidad de Saavedra, específicamente, con el Departamento de Gestión de Riesgo y Desastres, con quienes se priorizó trabajar en la generación de un modelo que permita la evaluación de la amenaza de tsunami. Por su parte, la vinculación con la comunidad se desarrolló a partir de levantamiento de datos en terreno y actividades de socialización con juntas de vecinos y comunidades indígenas del territorio.

Cabe destacar que esta iniciativa apunta a contribuir al fortalecimiento de la política pública a nivel comunal, ya que se vincula con lo establecido por la Ley 21.364 que establece el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres Naturales, donde los municipios deben crear un plan comunal para la reducción de riesgo de desastres, así como generar planes comunales de emergencia.



El producto final a entregar correspondió a un Mapa de Susceptibilidad ante Amenazas Naturales en la comuna de Saavedra, que se realizó a través de la recopilación de información secundaria con la definición de escenarios de riesgos de desastres naturales. Además, contempló datos de la distribución de la población en la comuna, cuyos esfuerzos se centraron en georeferenciar las zonas rurales donde habitan diferentes comunidades mapuche, identificando a través de imágenes satelitales las zonas expuestas a mayores amenazas.

El levantamiento de esta información fue co-validada con comunidades, juntas de vecinos y con el departamento municipal. El equipo que lideró esta iniciativa planea entregar el mapa final en una actividad en la que participen todos los actores que contribuyeron en la iniciativa.



El producto final a entregar correspondió a un Mapa de Susceptibilidad ante Amenazas Naturales en la comuna de Saavedra, que se realizó a través de la recopilación de información secundaria con la definición de escenarios de riesgos de desastres naturales”.



3

Estudio para la restauración en zonas de protección de aguas superficiales en la Comunidad José Luis Huentemil, comuna de Carahue

Esta iniciativa tuvo por finalidad diseñar un plan de restauración para las zonas de protección de aguas superficiales, que contó con la participación de la comunidad para definir una caracterización de dichas zonas y realizar capacitaciones de propagación y germinación de flora nativa, así como métodos de reproducción de microorganismos del bosque.

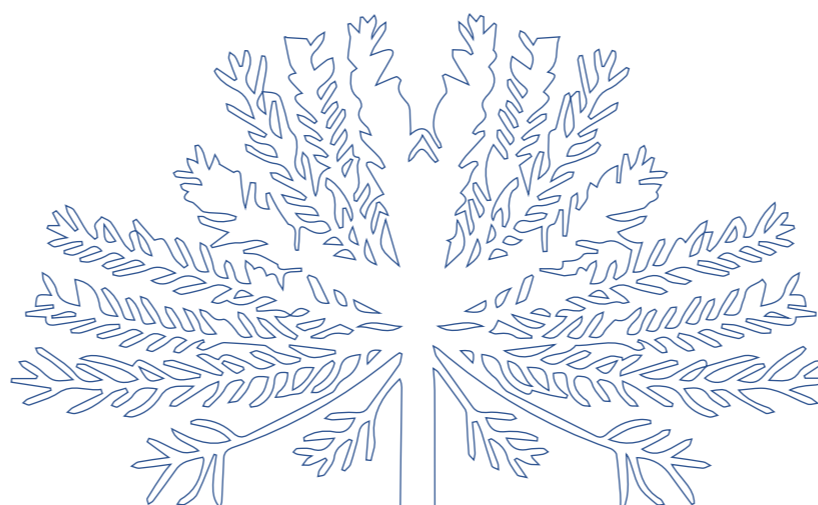
El equipo realizó instancias participativas por medio de una encuesta y talleres para conocer la relación entre la comunidad y su lugar, así como conocer sus valores y preocupaciones en torno a las aguas superficiales de su territorio. Se reconocieron áreas de reforestación que permitieron identificar de manera colaborativa las zonas a reforestar y contribuir en la recuperación de ecosistemas acuáticos. En función de este trabajo colaborativo, se generaron instancias de reforestación en las áreas prioritarias.



Se espera que, a mediano y largo plazo, esta iniciativa impacte en un mejoramiento en las condiciones de sus ecosistemas locales, potenciando la identidad cultural de la comunidad e influyendo en su desarrollo socioeconómico”

Esta iniciativa contempla, para el mediano plazo, generar un proceso de seguimiento y monitoreo de la reforestación, incluyendo la participación activa de la comunidad, así como también la participación de representantes de la municipalidad de Carahue para socializar la iniciativa.

En efecto, tuvo una recepción positiva por parte de los vecinos y vecinas, permitiendo elaborar una estrategia de acuerdo con los requerimientos locales de los ecosistemas de las familias que integran la comunidad. Se espera que, a mediano y largo plazo, esta iniciativa impacte en un mejoramiento en las condiciones de sus ecosistemas locales, potenciando la identidad cultural de la comunidad e influyendo en su desarrollo socioeconómico.



4

Desarrollo y co-creación de la Indicación Geográfica del Choro Maltón de Nehuentúe, como bien público para la Costa Araucanía

La iniciativa tuvo por finalidad generar una indicación geográfica del Choro Maltón de Nehuentúe en la comuna de Carahue, a fin de diferenciar y proteger la producción de este mitlido de La Araucanía.

Este trabajo se desarrolló en co-creación con organizaciones de sindicatos productores pescadores y mariscadores de la zona, y contó con la colaboración permanente de la Municipalidad de Carahue, específicamente, de la Unidad de Desarrollo Económico Local.

El equipo de trabajo realizó un primer acercamiento a través de reuniones informativas con los productores, así como el desarrollo de entrevistas semi – estructuradas con actores claves para reconocer la memoria colectiva y cultural en torno al mitlido.

Junto a los miembros de las organizaciones de sindicatos de productores, se recogieron los valores, imágenes y prácticas culturales y productivas para asociar la marca “Indicación geográfica del Choro Maltón”. Por medio de talleres cuya finalidad fue iniciar la co-creación del logotipo; se desarrollaron metodologías lúdicas donde los participantes abordaron la propuesta de valor de la iniciativa. A partir de este trabajo, se generó una propuesta del diseño de la marca que, posteriormente, fue validada con las organizaciones de sindicatos.

También, se realizó un análisis comparativo de tipo organoléptico y proximal entre el Choro Maltón de Nehuentúe y el de Castro, a fin de determinar las diferencias nutricionales y sensoriales que resaltan las características propias del mitlido producido en Costa Araucanía.



La iniciativa contempló la elaboración de un reglamento de administración de la indicación geográfica para presentar a INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) y afianzar la marca del Choro Maltón, para que este sea considerado como un producto artesanal público”.



La iniciativa contempló la elaboración de un reglamento de administración de la indicación geográfica para presentar a INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) y afianzar la marca del Choro Maltón, para que este sea considerado como un producto artesanal público. Este reglamento fue construido con los pescadores artesanales de la comuna.

Desde esta perspectiva, la línea de trabajo asociada a prototipos de innovación provee de espacios para el co-desarrollo de soluciones finales a problemas o desafíos de los territorios, articulando capacidades, conocimientos,

perspectivas y visiones de los agentes universitarios (estudiantes y académicos/as, por ejemplo) y de los actores locales, en torno a un ámbito de interés colectivo (bien común). Como se verá más adelante, en la segunda parte del libro, la co-construcción de soluciones en una interfaz de diálogo y trabajo colaborativo, con activa y coordinada participación decisional de los actores universitarios y territoriales, facilita proteger, realizar o materializar bienes comunes, en términos de gobernanza y consenso en las metas de futuro.



Plataforma Web “Red y Territorios”

El objetivo central del proyecto FRO-1995 remite a establecer y mantener una plataforma de redes de conocimiento, gobernanza y política pública en el territorio, desde la Universidad de La Frontera. A pesar de que el trabajo en terreno es fundamental y ha sido una parte clave del proyecto, consideramos necesario potenciarlo y sistematizarlo a través de una plataforma virtual. Nuestra visión fue contar con un espacio en que las distintas organizaciones del territorio pudiesen ingresar sus desafíos y problemáticas territoriales, de manera de facilitar su visibilidad y vinculación entre ellas y también con las capacidades de la universidad, para su abordaje y resolución. Para concebir este espacio virtual consideramos como clave la agencia de los integrantes de la comunidad en el planteamiento y definición de sus desafíos territoriales, y la autonomía de las distintas unidades de la universidad para poder definir con cuáles de ellas se pueden vincular. Asimismo, consideramos fundamental comprender que la plataforma no es un espacio para subir solicitudes o pedir soluciones, sino para plantear desafíos que puedan ser abordados en conjunto con la universidad o con otros actores territoriales, considerando el valor e importancia del conocimiento y experiencia de los actores locales en este proceso de co-creación.

De esta forma, la plataforma virtual pasa a constituir una dimensión representacional de la vinculación con los entornos, donde las ideas y desafíos declarados por actores territoriales y universitarios evolucionan en un contexto de red de conocimiento y de iniciativas asociadas a bienes y anhelos comunes.

Es con este objetivo que se realizó una licitación pública para el diseño y puesta en marcha de una plataforma web interactiva que facilite la articulación entre organizaciones sociales, educativas, públicas y privadas de la Región de La Araucanía —incluyendo a la Universidad de La Frontera— que permita ingresar necesidades, requerimientos, ideas y proyectos y vincularlos entre sí para potenciar la gobernanza en los territorios.

El proceso de desarrollo de la plataforma tuvo como elemento fundamental la participación de las comunidades. La fase 1 de desarrollo consistió en la realización de talleres en las comunas de Traiguén, Carahue y Lumaco, en los cuales participaron representantes de organizaciones comunitarias del territorio, dirigentes de organizaciones sociales, presidentes de juntas de vecinos y funcionarios de las municipalidades. La asistencia a las actividades fue de un total de 29 personas, y a partir de ellas se logró establecer las principales necesidades, brechas y requerimientos técnicos para el desarrollo de la plataforma.



En el marco de un Modelo de Gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el territorio, el acceso a información actualizada es indispensable para la toma de decisiones de los actores”.

En base a esta información y considerando los requerimientos de las bases, la consultora desarrolló una primera maqueta, la que fue pasando por distintas etapas de prueba y retroalimentación por parte del equipo del proyecto. Se realizó una segunda ronda de talleres, en las comunas de Lumaco y Traiguén, para que los participantes de las organizaciones pudiesen probar la plataforma y entregar retroalimentación. En base a esto se generaron nuevos ajustes y se llegó a un diseño final.

Al momento del cierre de este libro, la plataforma web <https://redyterritorios.ufro.cl/> se encuentra en proceso de marcha blanca. Su principal particularidad es que el sitio permite a las organizaciones sociales e instituciones públicas subir desafíos territoriales, para que estos puedan ser conocidos por otras organizaciones o por unidades de la universidad, para su abordaje en conjunto. Decidimos utilizar el concepto de desafíos, más que problemas o demandas, ya que consideramos que los distintos actores territoriales tienen un rol fundamental que jugar en el abordaje de los asuntos que se relacionan con el bienestar de las distintas comunidades. En ese sentido, situamos a la universidad en un rol de colaboración y co-creación, para colaborar en el abordaje de los desafíos del territorio.



Su principal particularidad es que el sitio permite a las organizaciones sociales e instituciones públicas subir desafíos territoriales, para que estos puedan ser conocidos por otras organizaciones o por unidades de la universidad, para su abordaje en conjunto”.

Investigación para la acción territorial

Una fortaleza de este proyecto es que su diseño contempló no solo trabajo de gestión y planificación, sino también la inclusión de un equipo investigativo. Este componente de investigación implicó acompañar todo el proceso con el desarrollo de investigación teórica sobre temas de gobernanza y vinculación con el medio, e investigación empírica con foco en la Universidad y también en los territorios de Nahuelbuta y Costa Araucanía.

A continuación, se describen los objetivos y fases del proceso investigativo tendiente al desarrollo del modelo.

Objetivo general:

Describir el proceso de desarrollo y activación de vínculos y redes entre la Universidad de La Frontera y el territorio de las zonas de rezago de Nahuelbuta y Costa Araucanía.

Objetivos específicos:

- > Describir los procesos de construcción de redes que desarrollan diferentes instancias de la Universidad de La Frontera, que ejecutan actividades en las zonas de Nahuelbuta y Costa Araucanía.
- > Describir las redes de gobernanza entre diferentes organizaciones públicas, privadas y sociales que desarrollan actividades en las comunas pertenecientes a las zonas de Nahuelbuta y Costa Araucanía.
- > Describir las experiencias y expectativas de actores sociales, municipales y autoridades regionales respecto de una relación con la Universidad de La Frontera.

El proceso de investigación se desarrolló en cuatro fases que se detallan a continuación.

Fase preliminar

La primera fue una fase preliminar exploratoria, consistente en todo el trabajo desarrollado por el equipo del proyecto FRO-1995 para el levantamiento de necesidades que guió el desarrollo de la iniciativa.

Esta fase preliminar, desarrollada entre marzo y septiembre de 2022, comprendió el uso de herramientas de investigación cualitativa, combinando las siguientes técnicas de investigación-acción: reuniones de trabajo y entrevistas en profundidad semi-estructuradas realizadas a actores claves y talleres territoriales participativos. Se utilizó información extraída a partir de reuniones y entrevistas de trabajo a unidades académicas y actores externos, las que se estructuraron a partir de la siguiente pauta:

1

Contexto y alcance Proyecto.

2

Vínculo con el diseño y/o implementación de políticas públicas y experiencias de trabajo en materia de gobernanza.

3

Desafíos y problemáticas de la Región de La Araucanía en materia productiva, social y/o ambiental.

Se diseñó una muestra intencionada compuesta por 20 unidades académicas de la Universidad de La Frontera. Se considera por unidades académicas las siguientes

Muestra
intencionada UFRO

- A. Facultades;
- B. Centros de investigación, desarrollo y/o innovación dependientes de la Universidad (con o sin personalidad jurídica propia);
- C. Institutos Interdisciplinarios.

Por su parte, se realizó una muestra intencionada con 17 actores externos, incluyendo:

- A Representantes del Gobierno Regional y Seremías.
- B Municipalidades y sus asociaciones.
- C SLEPCA.

Una vez aplicada la guía, fueron identificadas las experiencias de los actores acerca de las condiciones que hacen posible el acompañamiento de procesos de gobernanza en el territorio por parte de la Universidad, a través de sus unidades académicas

Adicionalmente, se realizó un Taller Conversatorio con académicos con conocimiento y experiencia en materia de políticas públicas y gobernanza, actividad que permitió extraer recomendaciones teóricas y metodológicas en relación al proyecto y a la unidad.

Por último, se realizaron 10 talleres en los que participaron más de 100 personas de organizaciones sociales y comunitarias e instituciones públicas (municipalidades). Los talleres tuvieron como objetivo identificar brechas, oportunidades y problemáticas en materia de gobernanza, así como necesidades de formación y capacitación en esta temática.

A partir de esta etapa se diseñó tanto el plan de intervención del proyecto FRO 1995, como las preguntas del proceso de investigación.



Primera fase de investigación

Luego viene la primera fase de investigación, orientada a conocer cómo los agentes universitarios construyen sus relaciones con el entorno. En esta fase se realizaron 23 entrevistas en profundidad con académicos/as y directivos/as universitarios participantes en iniciativas de vinculación con el medio.

El listado de entrevistados a nivel interno se detalla a continuación:

Tabla 4: Listado de entrevistados/as Primera Fase de Investigación.

Académicos y directivos	Cantidad
Directores de Campus	2
Directores de Vinculación con el Medio de Facultades	5
Encargada de vinculación docente en pregrado	1
Encargados de iniciativas de vinculación con el medio	7
Directores de Institutos	6
Directores de Centros	2
TOTAL	23

Segunda fase de investigación

La segunda fase consistió en profundizar en la manera en que los actores territoriales construyen relaciones con otros actores que intervienen en su territorio. En esta fase se realizaron entrevistas a 60 líderes sociales de las zonas de Nahuelbuta y Costa Araucanía.

Tercera fase de investigación

La tercera fase apuntó a conocer las experiencias y expectativas de los actores locales en relación a un vínculo con la universidad. En esta etapa, se entrevistó a 8 directivos municipales y 5 seremis. Además, se aplicaron cuestionarios en dos etapas. Primero, se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas a 135 dirigentes sociales participantes en los cursos de la Escuela de Gobernanza en las diversas comunas, en los cuales se consultó sobre las expectativas de vinculación con la universidad en torno a los temas abordados en los respectivos cursos. El análisis de estos cuestionarios mostró una tendencia marcada hacia cierto tipo de actividades.

Ante esto decidimos ajustar el cuestionario a una pregunta más general sobre las experiencias y expectativas de una relación con la universidad. El cuestionario ajustado fue aplicado a un total de 113 personas, incluyendo 55 funcionarios/as municipales de las comunas de Los Sauces, Lumaco, Purén y Traiguén, y 58 dirigentes de organizaciones sociales de todas las comunas incluidas en el estudio.

Tabla 5: Herramientas Tercera Fase de Investigación.

Herramienta	Directivos/Funcionarios municipales	Cantidad
Cuestionarios con pregunta abierta	> Dirigentes sociales	134
Cuestionarios con pregunta abierta	> Dirigentes sociales > Funcionarios municipales	58 55
Entrevistas en profundidad	> Directivos municipales	8



El análisis de estos cuestionarios mostró una tendencia marcada hacia cierto tipo de actividades”.

Las respuestas a los cuestionarios fueron transcritas y analizadas temáticamente (Braun y Clark, 2006; Schutt, 2012; Holliday, 2016), identificando las experiencias de las personas participantes con relación a las actividades o vínculos que habían establecido con universidades, y también sus expectativas respecto de un trabajo con la Universidad de La Frontera. Asimismo, siguiendo los

Lineamientos éticos de la Universidad, los participantes fueron anonimizados y sus datos han sido salvaguardados. Los resultados de los distintos componentes del proceso de investigación han sido presentados en diversas conferencias y publicaciones científicas. En este apartado damos cuenta de los principales productos del proceso, hasta el momento del cierre de este libro:

Iniciativa	Detalle
4 artículos académicos enviados a Revistas Científicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser parte de una red: clave para la construcción de relaciones de largo plazo entre la universidad y el territorio. El caso de la Universidad de La Frontera, Chile. ➤ Redes de gobernanza escolar: Experiencia y desafíos de mujeres líderes de centros de madres/padres de establecimientos educacionales públicos del territorio Costa Araucanía – Chile. ➤ Expectativas de líderes comunitarios y funcionarios municipales sobre su vinculación con la universidad. El caso de las “zonas de rezago” de La Araucanía, Chile. ➤ Proceso de Apropiación de Tecnologías Digitales por Comités de Agua Potable Rural en la Región de La Araucanía, Chile.

11 ponencias realizadas en conferencias internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redes de gobernanza escolar: Experiencia y desafíos de mujeres líderes de centros de madres/padres de establecimientos educacionales públicos del territorio Costa Araucanía – Chile. ➤ Congreso Latinoamericano y Caribeño Extensión Universitaria Proyección Social, Armenia, Colombia. ➤ El proyecto de Redes de gobernanza territorial y políticas públicas del Instituto de Desarrollo Local y Regional de la Universidad de La Frontera, Chile. Semana Internacional Región Caribe: “Transformación social desde la Educación a través de experiencias Internacionales”. Cartagena y Bawrranquilla, Colombia. (8 presentaciones en distintas universidades). ➤ Can We Learn From Each Other? Towards a global dialogue in community engagement. ➤ Conferencia IARSLCE (International Association for Research on Service Learning and Community Engagement). New Orleans, Estados Unidos. ➤ Expectations of community leaders and municipal governments’ professionals regarding their relationship with the university. The case of the “lagging zones” of la Araucanía, Chile. ➤ Conferencia IARSLCE (International Association for Research on Service Learning and Community Engagement). New Orleans, Estados Unidos.
3 ponencias realizadas en conferencias nacionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuesta de un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el territorio. Conferencia REDCERT, Concepción. ➤ Acompañamiento en procesos de gobernanza desde la Universidad de La Frontera hacia las zonas de rezago de la Región de La Araucanía: La experiencia de la escuela para la gobernanza y las políticas públicas. Conferencia REDCERT, Concepción ➤ Aprendizajes a partir de la institucionalización de procesos de gobernanza territorial Universitaria. El caso de la Universidad de La Frontera. Conferencia REDCERT, Concepción
2 presentaciones realizadas en universidades internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Building networks for Regional Public Engagement at the University of La Frontera, Chile (Universidad de Leeds, Universidad de Manchester, Reino Unido)



02 SEGUNDA PARTE

Propuesta de un Modelo de Gobernanza para la Vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio

¿Por qué un modelo de gobernanza?

A lo largo de este proyecto tuvimos la oportunidad de conocer las distintas aristas, desafíos y dificultades que implica la articulación de la Universidad con los territorios. Si bien el proyecto cumplió con sus objetivos operativos, y generó además productos de carácter académico, consideramos que era fundamental volcar todos los aprendizajes del proceso en un modelo que sirviera de guía para continuar trabajando con el territorio. Más que ofrecer algo nuevo, nuestra intención fue reflejar en un modelo de trabajo aquellas características que fuimos identificando como centrales en las iniciativas y proyectos que han sido levantados desde distintas instancias de la Universidad, y que han sido capaces de mantenerse en el tiempo.

En este apartado presentamos, primero, el contexto normativo en que se sitúa nuestra propuesta, relevando los mandatos legales referentes al rol de la universidad en el territorio, y lo que establece la misión de la universidad en este tema, como referente principal. Posteriormente, damos cuenta del marco teórico en que se fundamenta el modelo. A continuación, presentamos una síntesis de los principales problemas y oportunidades que identificamos a lo largo de nuestro proyecto, basándonos en los resultados del componente de investigación, pero complementado con todos los demás componentes del proyecto. Finalmente, presentamos la figura del modelo y detallamos sus diferentes elementos.



Hay un intercambio, una experiencia dialógica del conocimiento (...) científico-formal, técnico; en encuentro con el saber vivencial que tiene la gente del territorio” (Académico UFRO).





Contexto normativo

Aunque las universidades nacionales tienen una larga tradición de relación con el entorno, actualmente asistimos a un proceso de renovada atención e impulso a esta materia en el contexto chileno.

La reciente Ley de Educación Superior indica que las instituciones de educación superior deben vincularse bidireccionalmente con su entorno local, nacional e internacional, estableciendo además la necesidad de que los mecanismos de evaluación consideren la contribución que se hace tanto en la región como en el país (Ley 21.091 Sobre Educación Superior, 2018).

Por otra parte, la Ley 21.094 sobre Universidades Estatales (2018) define al medio regional como prioritario para la vinculación con el medio y además recalca la importancia de la pertinencia territorial de las acciones de vinculación.

En tanto, el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior ha incluido la vinculación con el medio como un área de acreditación obligatoria a partir de 2025. Se establece que las instituciones de educación superior deben contar “con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación con su entorno significativo local, nacional o internacional” (Comisión Nacional de Acreditación, 2021, p.8), y se consideran como criterios básicos para acreditar esta área la bidireccionalidad y los resultados e impacto. El impacto se comprende de manera amplia como una contribución de las actividades de vinculación, definida como “la consecuencia, el efecto o resultado” de las iniciativas institucionales, las cuales “inciden positivamente en la formación de los y las estudiantes y en el entorno que la institución ha definido como relevante” (Comisión Nacional de Acreditación, 2022, p.40). Por su parte, la bidireccionalidad se define como una interacción mutuamente beneficiosa entre la universidad y su



entorno, “que permite la construcción conjunta de conocimiento y propuestas que contribuyen a mejorar los procesos formativos y el contexto externo” (Comisión Nacional de Acreditación, 2022, p.39).

Asimismo, es importante considerar el rol que la Ley 21.105 –que crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (CTCI)– asigna a las universidades. El artículo 2° las sitúa en el contexto de un sistema de CTCI, por cuanto menciona que éste está compuesto, entre otras entidades, por instituciones de educación superior estatales. Asimismo, y de manera explícita, la ley atribuye a las universidades un rol en diferentes instancias, tanto con el Ministerio de CTCI como con la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID). Este mismo cuerpo legal tiende hacia el establecimiento de mecanismos de colaboración y coordinación con secretarías regionales ministeriales, municipalidades, gobiernos regionales y el tejido socio productivo.

Este escenario normativo ha permitido poner en valor un aspecto esencial de la misión y tradición de las universidades latinoamericanas, que es su estrecha relación con el desarrollo nacional (Gómez S, 2011; Jaksic & Serrano, 1990; Tapia, 2012). En el caso de las universidades regionales o “ancla”, cobra particular importancia la misión regional, estrechamente vinculada al desarrollo de sus localidades (Taylor & Luter, 2013).



En este contexto, la Universidad de La Frontera se encuentra en un proceso de actualización de su modelo, reglamento y política de vinculación con el medio. En tanto, la misión institucional indica que la Universidad “Promueve y aporta al país y a la región de La Araucanía, asumiendo una acción preferente y pertinente con ella, a través de la formación, la ciencia, la tecnología, la innovación, la creación y la vinculación con el medio” (Universidad de La Frontera, 2022b, p. 10). Por su parte, el modelo educativo de la institución considera el compromiso territorial como uno de sus cuatro pilares fundamentales, definido como “la construcción de relaciones activas, permanentes, bidireccionales y recíprocas entre la Universidad de La Frontera y el territorio en el que se encuentra inserta” (Universidad de La Frontera, 2022a, p. 8). En este aspecto se destaca especialmente el reconocimiento y valoración del pueblo Mapuche.



El proyecto FRO-1995 se enfocó específicamente en dos territorios de planificación definidos en la Estrategia Regional de Desarrollo 2010-2022, que a su vez pertenecen a “zonas rezagadas”, declaradas por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), debido a las brechas que presentan en materia de desarrollo social”.

La relación de la Universidad con el territorio en que se encuentra inserta es particularmente relevante debido a las condiciones que caracterizan a la Región de La Araucanía, la cual se sitúa actualmente como una de las regiones más pobres de Chile, tanto por ingreso como en pobreza multidimensional. Se trata de una región con uno de los porcentajes de población rural más altos del país, con un 38,97% (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2022). Por otra parte, el 34,3% de los habitantes de la región se considera perteneciente a un pueblo originario, de los cuales un 98% se identifica como Mapuche (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

El proyecto FRO-1995 se enfocó específicamente en dos territorios de planificación definidos en la Estrategia Regional de Desarrollo 2010-2022, que a su vez pertenecen a “zonas rezagadas”, declaradas por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), debido a las brechas que presentan en materia de desarrollo social. En conjunto, estos sectores abarcan un total de 141.000 habitantes y se caracterizan porque un 47,4% de su población habita en áreas rurales, y un 46,5% se identifica como perteneciente a un Pueblo Indígena (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

La presente propuesta se basa en el trabajo desarrollado en el marco del proyecto FRO-1995, y presenta un modelo para la construcción y mantención de relaciones entre la universidad y el territorio, desde una perspectiva de gobernanza.

Marco teórico

La vinculación con el territorio desde una perspectiva de gobernanza

La relación de las universidades con el entorno o territorio ha sido objeto de progresivo análisis desde la década de los 70' en el Siglo XIX, cuando se comienza a instalar en Inglaterra la noción de university extension, ante demandas de conocimientos por parte de la clase trabajadora, debido al avance de los procesos de industrialización (Herrera Albrieu, 2012). Su propagación por el continente europeo y su posterior anclaje en las universidades latinoamericanas, no estuvo exenta de la influencia de hitos históricos y de la necesidad de vincularse con las luchas y procesos sociales, como -por ejemplo- la expresada en la revuelta de estudiantes en la Universidad de Córdoba de 1918 y la Reforma Universitaria que se extendió a América Latina, en el periodo postguerra de la primera conflagración mundial (Serna Alcántara, 2007; Cano Menoni, 2017).

Independiente de la diversidad de conceptos asignados a esta relación, en Chile a partir de la década del 2000, la noción de la extensión universitaria se ha reconfigurado en el concepto de vinculación con el medio (Doughnac, 2016), entendida como una de las tres misiones fundamentales de las instituciones universitarias (Casas & Torralbo, 2023; Menéndez et al., 2013). Como se explicó en el apartado anterior, el contexto normativo vigente considera la futura obligatoriedad de la acreditación en vinculación con el medio (Ley 21.091 Sobre Educación Superior, 2018) y la prioridad de la pertinencia territorial en el accionar de las universidades de carácter público (Ley 21.094 Sobre Universidades Estatales, 2018). En este contexto, la vinculación con el medio se ha transformado en un escenario de análisis y de generación de propuestas metodológicas que respondan a las necesidades y demandas del entorno o de los territorios.



En Chile a partir de la década del 2000, la noción de la extensión universitaria se ha reconfigurado en el concepto de vinculación con el medio” (Doughnac, 2016).

La presente propuesta se fundamenta teóricamente en la perspectiva de gobernanza, como una manera de abordar la vinculación con el territorio. La gobernanza corresponde a una aproximación conceptual al fenómeno de la relación entre Estado y Sociedad Civil, y en términos generales refiere a procesos y prácticas de coordinación de la acción colectiva en función de intereses, recursos y objetivos legitimados (Glucker, Rehner, & Handke 2019). En el contexto de la gobernanza de la educación superior, Brunner y Ganga (2016) destacan como uno de los principales desafíos, el de potenciar la aplicación del conocimiento e innovación para impulsar el desarrollo económico. En cuanto a la vinculación de las universidades con su entorno, Jongbloed et al. (2008) consideran que es necesario establecer modelos de “gobernanza en red”, que propicien el desarrollo de acuerdos y alianzas con diferentes actores, participando en consejos consultivos y generando acuerdos de colaboración.

Una perspectiva de gobernanza en red implica, de acuerdo a Kehm (2011), la posibilidad de establecer relaciones horizontales entre la universidad y su entorno, en las cuales participen múltiples actores y donde la definición de las agendas de investigación de la universidad, se base en las necesidades sociales.



Hacia un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio



Hacia un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio

Aplicado específicamente a los procesos de investigación, el concepto de gobernanza refiere a la importancia de equilibrar la distribución de poder entre academia y comunidad, considerando la participación de ambos en las distintas fases de los proyectos, incorporando sus intereses y necesidades y potenciando procesos participativos de toma de decisiones (Oetzel et. al 2015; Prehoda et al 2019).

Hacer referencia a un modelo de gobernanza para los procesos internos de la universidad, así como en el territorio, se asocia a la manera en que este tipo de institución de educación superior se vincula con diversos grupos en torno a la idea de un bien de interés o necesidad común, procurando ampliar los límites del conocimiento; contribuir en la resolución de los grandes problemas que aquejan a la población; así como fomentar entre los actores la colaboración, la confianza, la participación y los acuerdos de largo plazo en la toma de decisiones (Acosta-Silva et.al, 2021). Se trata, entonces, de un modelo conceptual, entendido como una simplificación de la realidad que tiene como utilidad estudiar, representar y co-desarrollar —de manera flexible— las relaciones con los territorios a los cuales la universidad pertenece y con los cuales se vincula (CUECH, 2023).

En este sentido, la vinculación con el medio —desde una perspectiva de gobernanza en red— implica integrarse en procesos de trabajo colaborativo y sinérgico con otros actores territoriales, en torno al logro de objetivos compartidos. Estas redes de actores territoriales operan desde contextos diversos (públicos, privados, comunitarios), son heterogéneas y tienen diferentes recursos e intereses (McGinnis, 2002). Si consideramos que la gobernanza se configura mediante la toma de decisiones compartidas (Koliba et al., 2011); comprendemos que es necesario contar con ciertas condiciones básicas que hagan viable la coordinación social que se requiere para cooperar, negociar y lograr objetivos (Koppenjan & Klijn, 2004; Scharpf, 1997).

“

Se trata, entonces, de un modelo conceptual, entendido como una simplificación de la realidad que tiene como utilidad estudiar, representar y co-desarrollar —de manera flexible— las relaciones con los territorios a los cuales la universidad pertenece y con los cuales se vincula (CUECH, 2023)”.

El bien común

En este marco, la presente propuesta busca articular las capacidades internas de la universidad, para contribuir en ámbitos de interés colectivo o en torno a un “bien común”, en un territorio específico (Vivallo, Dougnac, Rosas y Castro, 2023). La Universidad de La Frontera declara “el logro del bien común” como elemento fundamental de la misión institucional (Universidad de La Frontera, 2022b p.17).

La declaración del XVI Congreso Latinoamericano y Caribeño de Extensión y Acción Social Universitaria (2021) destaca al “bien común” como un compromiso esencial de las universidades. Por su parte, la memoria del V Congreso de Extensión de la Agrupación de Universidades del Grupo Montevideo (2021) indica que la extensión (o vinculación) es la función a través de la cual se concreta el rol social de las universidades, “aunando esfuerzos en pro del bien común” (Universidade Federal de Santa María, 2021, p.5). En tal sentido, la idea de “bien común” sugiere la incorporación de criterios de gobernanza, lo cual implicaría entender la vinculación con el medio como un escenario caracterizado por “un mayor grado de cooperación y coordinación entre actores estatales y no estatales por medio de redes mixtas público-privadas con la finalidad de que se garantice el bien común” (Guillermo Girao y Gómez Campos, 2021, p.140). Específicamente, puede entenderse que el bien común:



“Describe una comunidad congregada en la consecución de un bien creado específico. Señala la forma en la cual, el objeto de una interacción (bien creado/bien de orden/beneficio compartido) es apreciado, realizado y compartido por una comunidad. El bien común corresponde por lo tanto siempre una comunalidad del bien común. El bien común resulta de la conjunción real del bien de las personas y del bien del grupo por medio de una interacción. Por lo mismo, el bien común constituye una dinámica libre y frágil, por la cual una comunidad se apropia y reinventa constantemente los bienes creados que la constituyen como tal. Esta dinámica hospeda en su centro una esperanza: que mi bien no se vea disminuido del bien ajeno, sino que se enriquezca y se incrementa del bien de todos” (Instituto Promotor del Bien Común - IPBC, s.f., p.4)

De alguna manera, la noción de bien común se vincula con la idea de gobernanza, toda vez que esta última refiere a la articulación de una red entre los diferentes actores en el ámbito local, que coordinan sus esfuerzos en torno a la confluencia de intereses, necesidades y demandas (Sanfuentes, Garretón y Núñez, 2019).

Este mayor nivel de cooperación y coordinación requeriría, por ende, de la participación articulada de una diversidad de actores, tanto de la comunidad universitaria, como aquellos pertenecientes a los mismos territorios donde la universidad desarrolla sus actividades y funciones. En el caso de la participación de la comunidad interna, en la forma de gobernanza, esta idea se extiende inclusive a la activa participación del estamento estudiantil, requerida para su formación como actor social. Al respecto, Calduch et.al (2020) se refieren a la relevancia de las/os estudiantes en el desarrollo de una gobernanza:



“(...) la promoción de la participación estudiantil sigue siendo uno de los retos de la institución universitaria actual, especialmente si se pretende lograr una gobernanza universitaria basada en los principios de democracia, autonomía y participación. Solo así, el estudiante podrá convertirse realmente en un agente clave, tanto en la gestión como en el diseño de políticas universitarias” (p. 206).

En la misma línea, Virgili Lillo et. al (2015) señalan la relevancia de la participación estudiantil en la toma de decisiones institucionales, contribuyendo con ello al desarrollo de una democracia interna. Por tanto, la noción de gobernanza sugiere la posibilidad de influir en la toma de decisiones, apelando a cierta horizontalidad en la participación de los actores y, por ello, en las relaciones que establecen al interior de la comunidad universitaria. En el ámbito de la gobernanza al interior de la universidad (articulación interna), necesaria para una gobernanza territorial eficaz (articulación externa), las relaciones participativas en su interior cobran una nueva significación, toda vez que una vinculación con los territorios en términos de gobernanza requiere de una red interna articulada

de actores en torno a un bien común consensuado (Novoa-Álvarez 2021; Martínez-Salvador y Martínez-Salvador 2020; Perelmuter 2020; Ávalos 2020; Budds 2020; Sumpsi Viñas 2019; Alvarado y Sánchez 2019, Obando, et al. 2019; Robert 2019). También esta vinculación implica un marco jurídico y normativo, social, económico e histórico-cultural situado territorialmente; una estrategia financiera de soporte; un conjunto de cambios y/o adaptaciones en su estructura organizacional; pero, también en su seno, requiere de procesos de participación y de toma de de decisiones en el ámbito de relación con los entornos, asegurando calidad y satisfacción en los resultados (Schmal & Cabrales, 2018).



En el ámbito de la gobernanza al interior de la universidad (articulación interna), necesaria para una gobernanza territorial eficaz (articulación externa), las relaciones participativas en su interior cobran una nueva significación”.



La interfaz, la co-construcción de demanda y la multidireccionalidad

Cabe preguntarse cómo se construye un espacio social de congruencia organizacional y social, donde confluyan todos los actores involucrados, los cuales —mediante un diálogo progresivo y de mutua interpretación— intersecten virtuosamente diferentes sistemas de creencias, motivaciones, necesidades y anhelos, alrededor de una temática de interés común o “bien común”. Long (2007) denomina “interfaz” a este espacio de diálogo. Según el autor, la interfaz consiste en el lugar donde se intersectan las voluntades de los actores, iniciándose el despliegue de la capacidad de una agencia articulada, es decir, las capacidades de construir visiones comunes, movilizar diferentes recursos, negociar, equilibrar relaciones de poder y establecer conjuntamente compromisos.

Es importante considerar que las personas operan desde diferentes modelos mentales individuales, que constituyen sistemas de creencias sobre el entorno y se articulan con el sistema de motivaciones, formando el marco que orienta la toma de decisiones (Mantzavinos et. al, 2015). La configuración de modelos mentales compartidos se articula en base a expectativas compartidas, permitiendo la construcción de patrones estables de comportamiento que pueden ser mutuamente satisfactorios para los implicados y desde donde puedan emerger marcos de sentido común cimentados desde la confianza y compromisos (Morales Sánchez, 2014; World Bank, 2015). La interacción entre diversos actores se posibilita cuando se logra acoplar perspectivas diferentes, gracias al mutuo ajuste de expectativas producto de reglas y/o de la experiencia de interacción repetida (Oliveros, 2015). Siguiendo a Long (2007), la interfaz aparece como un espacio de interacción y aprendizaje mutuo, un lugar donde se hace posible que los distintos actores se encuentren y construyan marcos comunes de sentido.

Es en esta interfaz donde se pueden propiciar espacios participativos de “construcción de demanda” (Barrero et al., 2015), en los cuales se construyan nuevas perspectivas de posibilidades entre las contrapartes. De acuerdo a Barrero et. al (2015), la demanda “no está dada, ni es un momento previo que hay que identificar; es una construcción constante que involucra a todos los actores (universitarios y no universitarios) relacionados con el proyecto o la intervención” (Barrero et al., 2015, p.41). Así, el proceso de construcción de demanda refiere a un ajuste de expectativas, una construcción de problemas y desafíos que trasciende las ideas y problemas originales con las que los distintos actores arribaron al espacio de diálogo (Galli et al., 2020).

Es cierto que, desde los años ‘90 en Estados Unidos y desde la primera década del milenio en Chile, ha emergido normativamente el concepto de bidireccionalidad, para designar a aquellas conexiones con carácter de reciprocidad que establece la universidad con entidades del entorno (Von Baer, 2009). Cabe señalar que la Comisión Nacional de Acreditación (2022) hace hincapié en el requerimiento de la “bidireccionalidad”, definida como la “interacción de mutuo beneficio” entre la universidad y su entorno. Del mismo modo, la Universidad de La Frontera plantea, entre sus pilares fundamentales, “la construcción de relaciones activas, permanentes, bidireccionales y recíprocas entre la Universidad de La Frontera y el territorio en el que se encuentra inserta” (Universidad de La Frontera, 2022a, p.8).



Es en esta interfaz donde se pueden propiciar espacios participativos de “construcción de demanda” (p.41), en los cuales se construyan nuevas perspectivas de posibilidades entre las contrapartes”.

Sin embargo, el presente modelo alude a la multidireccionalidad como condición estructural y dinámica de las relaciones que la universidad establece con el entorno (González Enders, 2004), más allá de la noción acotada de una bilateralidad y reciprocidad de estas relaciones. Como un actor más dentro de la red dinámica de relaciones y vínculos que se desarrollan en los territorios, reconoce que los demás actores (y aún la misma universidad) establecen simultáneamente otras interacciones, relaciones y vínculos, en torno a diversos bienes comunes. Aún más, Merino Pérez (2014), inspirada en la obra de Elinor Ostrom, hace referencia al carácter “policéntrico” de la gestión institucional en los territorios, según la presencia de múltiples comunidades de relaciones, cada una de ellas articuladas en torno a un bien común específico.

De esta manera, la multidireccionalidad estructural de una red dinámica territorial, sugiere la necesidad de una apuesta metodológica que materialice la condición reticular de la participación de la universidad en diversos entornos, focalizando su atención en los puntos de intersección de las relaciones de actores. En otras palabras, se trata de situar el foco en el espacio de mayor intersección: la interfaz, donde los actores se encuentran y construyen

en conjunto la demanda y ajustan sus expectativas (Barrero et al., 2015). Desde este punto de vista, la interfaz se constituye en el escenario social participativo, donde se identifica y se problematiza el bien común que los convoca, generándose respecto de este último las negociaciones para definir las soluciones, los consensos respecto de las metas a alcanzar, además de los horizontes de agencia del trabajo conjunto.

El análisis que realiza Merino Pérez (2014), respecto del impacto de la obra “The tragedy of the commons”, escrita en 1968 por el biólogo Garret Hardin, sugiere que los recursos de los cuales dependen las sociedades requieren de la acción y gestión colectiva en diversas escalas, que empero no están exentas de riesgo en la gestión (p. 80). Por tanto, la resignificación de la vinculación universitaria con los territorios, en términos de sistemas y estrategias de gobernanza territorial, tiene afortunadamente implicancias metodológicas. Como permite a la universidad establecer, junto a otros actores del entorno, interfaces de mediano y largo plazo para la definición colectiva de bienes comunes; abre posibilidades metodológicas para el diseño e implementación de estrategias de gestión en red de bienes comunes de relevancia territorial.

En cuanto al concepto de territorio, adoptamos la perspectiva del modelo educativo de la Universidad de La Frontera, que identifica al territorio como “una categoría multidimensional, definida como una construcción social, política y simbólica, configurada a partir de relaciones que los grupos sociales establecen con la naturaleza en un espacio geográfico, movidos por intereses comunes. Cada grupo social le asigna significado al territorio, determina su forma de vivir y habitar en él, se apropia y forma su identidad a partir de ello, es decir, conforma su territorialidad” (Universidad de La Frontera, 2022b, p. 32).

Desde esta perspectiva, la gobernanza territorial puede constituirse en una herramienta metodológica de carácter técnico-político, orientada a formular, diseñar e implementar

una estrategia universitaria de vinculación con los entornos con que interacciona e, inclusive, de los cuales forma parte. Por ello, la interfaz se constituye como un espacio relevante para la visualización y abordaje de los bienes comunes. El desarrollo de una interfaz de diálogo —como unidad social metodológica— se sostiene, por tanto, en la construcción de confianzas e intenciones de colaboración. En ese espacio, las intersecciones en una red de actores se van configurando en torno al consenso progresivo respecto de un bien común de importancia territorial, para una diversidad de actores relacionados. En tal sentido, sean cuales sean los bienes comunes identificados, el consenso social en torno a éstos y la manera de abordarlos, es el resultado de la puesta en marcha de la interfaz, punto de encuentro de diálogo, participación, toma de decisiones y gestión social.



Principales desafíos identificados en la articulación universidad-territorio

A lo largo del proyecto FRO-1995 pudimos identificar una serie de elementos que constituyen problemas o limitantes para la articulación de la Universidad con el territorio. También identificamos fortalezas y elementos que caracterizan a aquellas iniciativas que logran mantenerse en el largo plazo y construir relaciones que resultan beneficiosas para los distintos actores involucrados. A continuación presentamos una síntesis de estos resultados, agrupados en los principales problemas y oportunidades identificadas a lo largo del trabajo, y que buscamos abordar a través de un modelo de gobernanza.

Problemas a abordar en el modelo de gobernanza

1 Débil estructura institucional para una articulación estratégica de la Universidad de La Frontera con los territorios de la Región de La Araucanía, la que depende en muchos casos de relaciones personales.

En las experiencias que conocimos a lo largo del proyecto, tanto de la universidad como del entorno, se identifica una multiplicidad de proyectos e iniciativas con diversas instancias y abarcando variados temas. Sin embargo, cada una de estas iniciativas tiende a desarrollarse de manera particular, sin articularse con otros proyectos de la universidad y sin seguir una planificación estratégica. En muchas ocasiones, la existencia de relaciones personales entre los actores aparece como un factor determinante en la posibilidad de establecer vínculos. Por ejemplo, la presencia de egresados en múltiples organizaciones a nivel regional aparece como una fortaleza para la generación de nexos con la universidad. Sin embargo, la dependencia de relaciones personales más que vínculos institucionales implica que, muchas veces, cuando cambian los equipos de trabajo, las iniciativas de colaboración se interrumpen.

“

“No podemos estar en todos lados, pero sí necesitamos tener algunos puntos de anclaje, en la medida en que nosotros podamos mantener ese tipo de esquemas o tener contrapartes, porque ellos dicen voy a hablar con la universidad, ¿con quién van a hablar? No tienen muy claro con quién van a hablar (...) Entonces el tema es cómo nosotros nos articulamos y les presentamos una articulación a ellos de modo que ellos le entiendan” (Académico UFRO).

“Qué pasa si uno se va a otra municipalidad a trabajar, queda todo botado, entonces tiene que haber una línea, una estrategia, algo que consolide el hecho que independiente de un alcalde, se consolide un trabajo, independiente de un DIDECO. Que se conozca la gestión, y se siga trabajando por las nuevas generaciones, eso es bonito”. (Directivo Municipal)

2

Las expectativas de los/las líderes de organizaciones de la sociedad civil y funcionarios municipales son acotadas y se concentran en la función docente de la universidad.

Tanto las experiencias como las expectativas de los líderes comunitarios y profesionales de los gobiernos municipales tienden a ser acotadas y no incluir iniciativas que tengan que ver con la misión de investigación de la universidad y su posibilidad de contribuir a abordar las problemáticas locales desde la investigación. En ambos grupos, la mayoría de los participantes mencionan la realización de cursos de

capacitación como su principal expectativa de relación con la institución, que es también el único tipo de experiencia que han tenido con universidades. Otro tema que aparece con fuerza es la expectativa de que un vínculo con la universidad se enfoque en llevar a más jóvenes de estas zonas a cursar estudios universitarios.

“

“Que llevemos a los chicos aquí, que tengamos a alguien, a los niños del liceo (...) estudiando construcción civil, estudiando medicina, estudiando derecho. Tenemos ingenieros agrónomos que han salido de la UFRO, entonces es un tremendo potencial y que los tenemos, a algunos los tenemos trabajando acá que han salido con excelentes notas, entonces la universidad debe seguir con ese rol de acercarse a las comunas, de ojalá generar un aporte”. (Dirigente Social)”.



3

Las autoridades comunales valoran la investigación de la universidad pero demandan una bajada a recomendaciones y posibilidades de solución.

En el caso de directivos municipales, se identifica una perspectiva más amplia respecto a las posibilidades de vinculación con la universidad. Sus expectativas incluyen: provisión de estudiantes en práctica, apoyo para que los niños de la comuna sigan estudios universitarios, cursos de capacitación, actividades culturales y estudios para solución de problemas. Surgen también algunas críticas a la relación que han tenido hasta el momento con las instituciones de educación superior, en torno a tres temas fundamentales: limitada aplicabilidad de las investigaciones y estudios realizados, limitada gama de actividades ofertadas, y limitada aplicación de los convenios de colaboración.

Se plantea la posibilidad de que la universidad aporte soluciones a las problemáticas de la comuna, a partir de la realización de estudios o de la asesoría de sus expertos, y también la necesidad de aportar una mirada estratégica para el desarrollo del territorio. Por otra parte, aparece la idea de generar soluciones concretas a través de intervenciones profesionales, que permitan suplir las limitaciones de recursos humanos de las municipalidades.

““

“Más propuestas, medidas de mitigación. En el caso de nosotros, que siempre se nos dice que somos una zona bastante inundable, propensa a los tsunamis, que es verdad, pero...claro, cómo llevar a la práctica las conclusiones que saquen en esos estudios. Porque como le digo, la tesis de un alumno, que dura 6 meses o 1 año, queda ahí, no pasa mucho más allá”. (Directivo Municipal)



4

Autoridades regionales no tienen claridad sobre canales formales de interacción e interlocución con la universidad y desconocen la investigación que se realiza sobre temas relevantes para sus carteras.

En el caso de los seremis entrevistados, se relatan experiencias puntuales de interacción con la universidad, pero se da cuenta de la ausencia de una relación establecida y sistemática, a través de la cual sea posible, por ejemplo, ir conociendo los resultados de investigaciones universitarias que podrían considerarse en el abordaje de problemáticas locales.

“

“... tuvimos una reunión en [facultad], que había un chico, ya no me acuerdo el nombre del profesor, pero que él estaba haciendo un Fondecyt (...) y lo que observaba de su investigación era absolutamente relevante. Pero solo fue en ese encuentro fugaz, no hay un contacto en que uno sepa qué están haciendo las universidades, ni tampoco es que uno tenga una instancia donde cuente qué se está haciendo acá a las universidades, y desde ahí levantar cosas, o alumbrar desde ahí la política. Ese contacto no... no es real, es bien esporádico, bien circunstancial”. (Secretaria Regional Ministerial)

5

Instituciones públicas y gobiernos locales (municipalidades) tienden a relacionarse de manera coyuntural con la universidad, en torno a proyectos puntuales, sin un vínculo permanente o una mirada estratégica territorial.

La información recopilada a lo largo del proyecto da cuenta de una gran cantidad de experiencias de vinculación entre distintas unidades de la universidad y las organizaciones a nivel local y regional. Por ejemplo, en todas las municipalidades incluidas en el estudio se contaba con experiencias de recibir estudiantes en práctica de la universidad, y además en gran parte de ellas había experiencias de capacitaciones e intervenciones de distintos tipos. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se daba cuenta de un trabajo de carácter permanente, o de una contribución de la universidad a nivel estratégico para el abordaje de las problemáticas comunales.

“

“Desde el sillón municipal yo me siento a mirar y digo “no po”, aquí no hemos tenido el apoyo de los que están formando a los profesionales para venirnos a ayudar. Las universidades deberían estar por sobre los municipios, trabajar de manera colaborativa con los organismos regionales y empezar a planificar el territorio pero de buena manera”. (Directivo Municipal)



6

Fragmentación, invisibilización y desarticulación de las capacidades de la Universidad para abordar desafíos territoriales de la Región de La Araucanía.

Si bien la universidad cuenta con una amplia gama de disciplinas y especialidades, es posible constatar una falta de articulación entre las distintas unidades para abordar en conjunto temáticas de interés territorial. Asimismo, desde el punto de vista de los actores externos, no existe claridad respecto de un punto de contacto en la universidad, una unidad articuladora a la cual poder recurrir a proponer ideas, desafíos o posibilidades de colaboración.

En general, se opera a nivel de unidades específicas, lo que es especialmente problemático para organizaciones que desconocen la estructura interna y nunca antes han contactado a la universidad. Se pierde, además, la posibilidad de impulsar la vinculación de la universidad con el territorio de una manera estratégica, por ejemplo, potenciando ejes de trabajo, transdisciplinariedad y abordaje de temas o lugares específicos.



“

“Nosotros no sabemos con quién hablar, a veces llegamos a través de un profesor amigo, tocando la puerta, mandando un correo, a través de una autoridad que tiene otro amigo autoridad (...) Desde la municipalidad no sé cómo relacionarme directamente, no sé cómo son los tiempos universitarios para pedir qué o qué cosa...”
(Directivo municipal)

Oportunidades que busca aprovechar el modelo de gobernanza

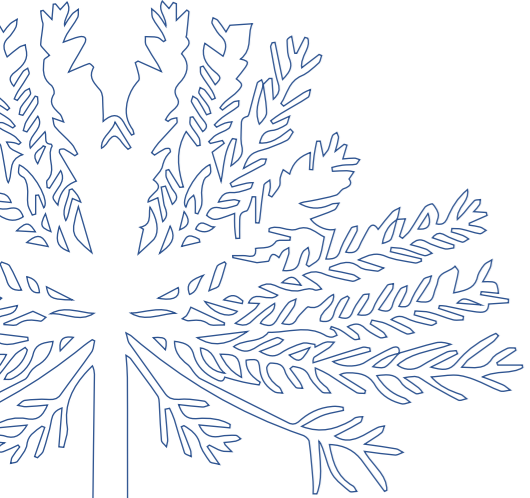
1. La universidad se relaciona con una amplia gama de actores, y los municipios cumplen un rol fundamental.

Se pudo identificar los siguientes grupos de actores con los que la universidad se relaciona en la región: organizaciones sociales y comunitarias (ej. juntas de vecinos, organizaciones de mujeres); organizaciones indígenas y pueblos originarios; ONGs (ej. fundaciones), establecimientos educacionales (ej. escuelas y jardines infantiles); gobierno local (municipios) y asociaciones territoriales; gobierno regional (Gobernación Regional, Consejo Regional); gobierno central (Delegación Presidencial, Seremías, Ministerios y Servicios Públicos); Instituciones de Educación Superior; Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación; y Empresas y emprendimientos.

Cabe destacar el rol que ocupan las municipalidades como un socio fundamental para la universidad, que es mencionado reiteradamente en las distintas entrevistas y reuniones con agentes universitarios. Se le identifica como un punto clave de contacto y un puente para llegar a las distintas comunidades.

“

“Este año hemos firmado dos convenios con municipalidades, pero mediante otras actividades puntuales de acá de la Facultad, interactuamos con más de diez municipalidades de la región, y hay actividades permanentes”.
(Académica UFRO)



2. La participación en redes de trabajo con múltiples actores aparece como una constante en las vinculaciones de largo plazo.

A lo largo del proyecto pudimos conocer distintas iniciativas de vinculación entre la universidad y el territorio que han logrado prolongarse a lo largo del tiempo. En estos casos pudimos identificar un elemento común: más que vincularse con una organización puntual, la universidad participa como integrante de una red, donde las relaciones se establecen entre una multiplicidad de actores. En los relatos de los participantes aparece lo que podría definirse como relaciones multidireccionales, donde distintos actores ponen de su parte para lograr un objetivo común.

Al describir estas alianzas, aparece reiteradamente la descripción de ellas como “relaciones de trabajo”, donde diversos actores se reúnen a dialogar e intercambiar perspectivas sobre algún tema de interés común. Los participantes -incluyendo a la universidad- no necesariamente llegan a esta instancia con una idea o propuesta preconcebida, sino que las ideas van surgiendo del diálogo y las propuestas se van construyendo en conjunto.



“Casi la totalidad de estos vínculos están diseñados para que sean de largo plazo, en ningún caso que sean... porque no son proyectos, no es para realizar actividades, sino que es un conjunto de actividades en relación a objetivos en común que se establecen. Entonces es una alianza”. (Directivo UFRO)

3. La confianza mutua aparece como un factor fundamental para construir y mantener relaciones entre distintos actores.

En aquellas relaciones que se han mantenido en el tiempo, se describe una constancia y persistencia en el trabajo conjunto, que puede iniciarse con un proyecto específico, pero en adelante se perpetúa a través de diversas formas de colaboración.

La confianza también se asocia a experiencias previas que se consideran positivas y exitosas desde el punto de vista de los distintos participantes. Así se observa que, aunque la existencia de relaciones anteriores es relevante, los mismos programas de vinculación van generando nuevas relaciones que permiten que estos vayan creciendo y expandiéndose.



“... si bien estamos bajo supervisión, ellos también están confiando en nosotros y en lo que nosotros les estamos brindando. Entonces nos están entregando confianza, tiempo; y eso para nosotros es muy valioso, porque ellos están aprendiendo, pero nosotros también estamos aprendiendo de ellos”. (Estudiante UFRO)





4. Disposición e interés de autoridades locales y regionales en vincularse con la universidad.

La gran cantidad de experiencias y vínculos de agentes universitarios en el territorio da cuenta de un interés y receptividad de las distintas organizaciones a trabajar con la Universidad. Asimismo, tanto las autoridades comunales como regionales entrevistadas dan cuenta de un interés en potenciar el trabajo con la Universidad de manera más sistemática.



La vinculación con el medio muchas veces se ve como...el hacer actividades culturales no más, y no es eso, quizás puede ser algo más formalizado o algo más establecido en una relación de información que sea bidireccional, porque al final si tú haces esa relación bidireccional le sirve a la universidad, pero también le sirve al mundo público". (Secretario Regional Ministerial)

5. Contexto normativo de impulso y realce a la función de vinculación, el impacto y la pertinencia territorial.

Como dimos cuenta en el apartado del contexto normativo, la vinculación con el medio es una función fundamental de las universidades de acuerdo a "la Ley de Educación Superior y la Ley de Universidades Estatales, que además ha recibido un impulso importante con los nuevos estándares de acreditación institucional. Asimismo, la Universidad de La Frontera releva el compromiso territorial en su nueva declaración misional y modelo educativo. Los participantes, principalmente aquellos

que integran la Universidad, dan cuenta del realce que ha recibido esta función y de una preocupación institucional por fortalecer el vínculo con el territorio, que se suma a la trayectoria de la universidad en esta materia. Esto configura un espacio normativo e institucional favorable para institucionalizar una relación más permanente y estratégica con el territorio de La Araucanía.



Hay un interés natural por vincularse, por entender. Vuelve este signo de interrogación gigante, pero también en paralelo no sé si es más grande que ese signo de interrogación, pero alimenta o infla esta interrogación, que es la acreditación, que la Ley 21.094 (...) Así que bueno, en ese espacio nos estamos moviendo." (Directivo UFRO)





foto 14

Proceso de elaboración del modelo de gobernanza

Para elaborar el presente modelo nos basamos en los resultados del proceso de investigación y en los antecedentes recabados en las distintas instancias del proyecto. Para su elaboración tuvimos en cuenta el marco teórico presentado anteriormente y las experiencias de distintas universidades a nivel nacional e internacional.

Una pre-propuesta del modelo se presentó en dos instancias para retroalimentación. Se trató de talleres en los cuales participó un total de 38 personas, tanto de la Universidad como de organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. En el caso de la Universidad, participaron vicerrectores, directores y profesionales de distintas direcciones, académicos, directivos y profesionales de departamentos, profesionales y directivos de institutos interdisciplinarios y centros de excelencia. En cuanto a las organizaciones del territorio, participaron profesionales y directivos municipales, dirigentes de organizaciones sociales como mesas comunales y comités de adelanto, autoridades y socios de comunidades mapuche, autoridades de Seremías, FOSIS, Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, Delegación Presidencial y SLEPCA.

Durante los talleres se recogieron impresiones, sugerencias y observaciones que sirvieron para afinar la propuesta que se presenta a continuación.

Modelo de gobernanza

Abordar la vinculación de la Universidad con el territorio desde una perspectiva de gobernanza implica poner especial atención a la construcción de relaciones, al intercambio de expectativas, la co-construcción de demanda y la distribución del poder —mediante la participación— en la toma de decisiones y construcción de soluciones.

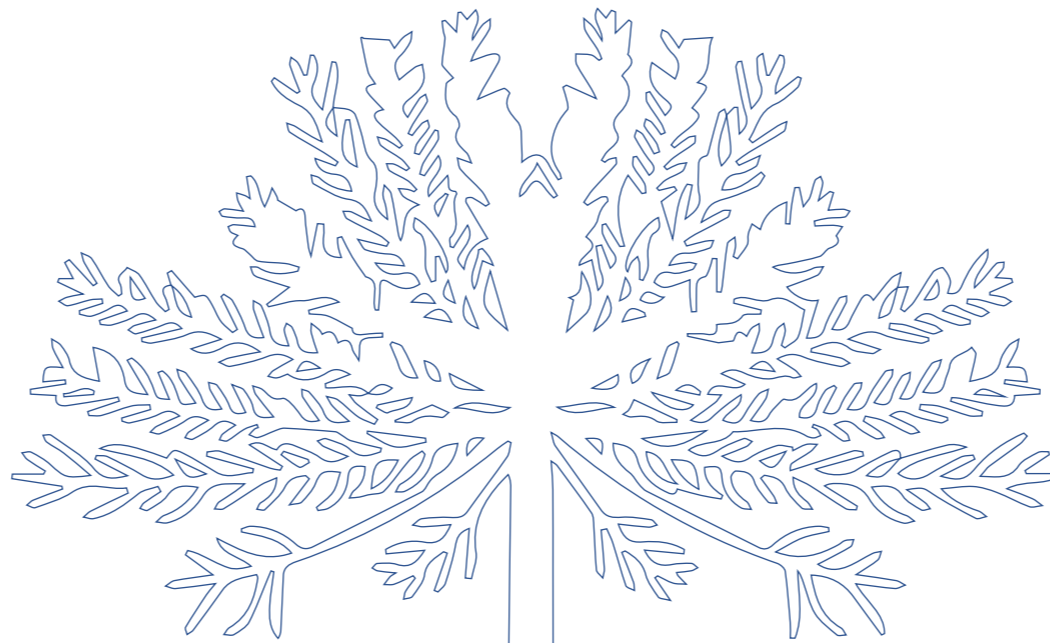


Concebimos a la universidad como parte integrante del territorio, un actor dentro de una red de actores y relaciones territoriales, más que una entidad que deba vincularse con el territorio desde un lugar externo”.

A partir de los resultados de la investigación desarrollada en el marco del proyecto FRO 1995, y teniendo en consideración los lineamientos institucionales de la Universidad y la normativa vigente, hemos diseñado un modelo de relacionamiento con el territorio que tiene los siguientes ejes:

Bien común

Consideramos el bien común como eje central del Modelo de Gobernanza, donde la Universidad se articula con otros actores para establecer y alcanzar metas que apuntan a beneficiar a todos quienes habitamos el territorio de La Araucanía y participamos en la construcción de una visión, con base a soluciones consensuadas o de interés compartido. Por ello, proponemos evitar una mirada transaccional de la vinculación con el territorio, que se enfoque sólo en los beneficios que recibe la Universidad por un lado y la comunidad por otro. Por tanto, el bien común es un concepto que refiere a los motivos de una interacción, al “objeto” en torno al cual se vincula una comunidad, que se erige como un tópico de desarrollo con relevancia socialmente compartida y legitimada por los actores, articulando los intereses y demandas particulares con aquellas de carácter colectivo, para obrar coordinadamente sobre un ámbito o problema común.



Gobernanza en red

Concebimos a la universidad como parte integrante del territorio, un actor dentro de una red de actores y relaciones territoriales, más que una entidad que deba vincularse con el territorio desde un lugar externo, con base a la participación y toma de decisiones compartida.

Multidireccionalidad

Identificamos que, cuando los actores universitarios participan en redes de trabajo en torno a temas de interés común, se establecen relaciones multidireccionales con diversos actores y emergen nuevas redes de participación y posibilidades de colaboración.

Inter y transdisciplina

Se fomenta el diálogo y la colaboración entre distintas capacidades y disciplinas desarrolladas por la Universidad, permitiendo la generación compartida de nuevos conocimientos y abordando desafíos futuros en la atención de diversas necesidades y demandas del territorio.

Interfaz de relaciones

Identificamos la necesidad de construir una interfaz de relaciones con los distintos actores territoriales, entendida como un espacio permanente de interacción y diálogo, en el cual se puede desarrollar el conocimiento y la confianza mutua, reconocer las expectativas y necesidades de las distintas instancias participantes y construir posibilidades de colaboración en el corto, mediano y largo plazo.

Co-construcción de demanda y soluciones: Observamos que las experiencias de los distintos actores pueden implicar la existencia de modelos mentales que limitan el espectro de iniciativas que podrían desarrollarse entre la universidad y el entorno. Proponemos la generación de procesos de co-construcción de demanda, donde más que negociar entre las necesidades y expectativas de universidad y comunidad, podamos ampliar horizontes de posibilidad y construir en conjunto demandas y soluciones.

Co-desarrollo de un conocimiento global con preferencia y pertinencia territorial: Reconocemos la necesidad de integrar a actores públicos, privados y de la sociedad civil para el co-desarrollo del conocimiento, procurando la pertinencia territorial y el bien común a nivel local, regional, nacional e internacional.

Ética

Valoramos los valores institucionales de confiabilidad honestidad, respeto, derechos y seguridad de las personas y de sus contextos, que resguardan y regulan las distintas actividades y vínculos desarrollados en los territorios.

Componentes del modelo

I. Principios: El presente Modelo de Gobernanza de la Vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio, incorpora como principios transversales la Cooperación, Derechos Humanos, Igualdad y Equidad de Género, Inclusión, Interculturalidad, Responsabilidad Social y Sustentabilidad, siendo acogidos e incorporados, de acuerdo a los tratados internacionales ratificados por Chile, la legislación chilena actual, además de los lineamientos y normativa vigente de la Universidad.

II. Actores: Consideramos a la multiplicidad de organizaciones presentes en el territorio como posibles participantes en redes de vinculación:

- | | |
|---|--|
| ➤ Organizaciones sociales y comunitarias | ➤ Entidades de gobierno regional (Gobernación Regional, Consejo Regional) |
| ➤ Organizaciones indígenas y pueblos originarios | ➤ Entidades de gobierno central (Delegación, Seremías, Ministerios y Servicios Públicos) |
| ➤ Organizaciones gremiales | ➤ Instituciones de Educación Superior |
| ➤ Organizaciones no gubernamentales | ➤ Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación |
| ➤ Establecimientos educacionales | ➤ Empresas y emprendimientos |
| ➤ Entidades de gobierno local (municipios) y asociaciones territoriales | |

Por temas de espacio, la figura del modelo condensa estos grupos en categorías más generales.

III. Procesos El modelo considera como fundamental y preferente la construcción de coordinaciones y vínculos de largo plazo, con base al diálogo entre los diversos actores que participan en una red de relaciones que operan en torno a la co-construcción de estrategias y acciones orientadas al desarrollo de un bien común específico.

Ubicamos al bien común como eje sinérgico, traducido en diversas temáticas asociadas de interés colectivo. Los actores universitarios, que constituyen un nodo más en la red, se ubican en redes de trabajo en torno a estas temáticas.

Para iniciar y mantener cualquier tipo de vínculo, consideramos la construcción de una interfaz de relación. Esta consiste en una instancia de diálogo permanente, que incluye una etapa de diálogo previa a la formulación de cualquier proyecto, en la cual se intercambien ideas, se

desarrolle un visión compartida y se co-construyan demandas. Luego se consideran espacios participativos en las distintas instancias de cada proyecto, tendiendo a una participación de los distintos actores en la toma de decisiones desde la fase de diseño, hasta la etapa de divulgación.

La interfaz contempla que la universidad y las otras organizaciones territoriales participen en todas las fases del proyecto, las cuales se van ajustando y retroalimentando por los distintos actores a lo largo del proceso.



Los actores universitarios, que constituyen un nodo más en la red, se ubican en redes de trabajo en torno a estas temáticas”.

Inicio de interfaz

Las distintas entidades participantes necesitan conocerse, ampliar su modelo mental sobre las capacidades de la contraparte y así ampliar horizontes de posibilidad sobre lo que pueden realizar en conjunto. Este diálogo abierto es necesario como paso previo para no limitar las posibilidades de la colaboración.

Preguntas guía: ¿A qué se dedica su organización? ¿Cuál es su misión? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Cuáles son sus principales desafíos? ¿Cómo cree que podríamos trabajar en conjunto?

Diseño

Una vez que hemos definido temas de trabajo, podemos determinar el eje de cada proyecto y sus detalles.

Preguntas guía: ¿Cuáles son los objetivos del proyecto? ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo lo podemos lograr? ¿Cómo vamos a distribuir las tareas? ¿Cómo se van a tomar las decisiones? ¿Qué resultados esperamos? ¿Cómo los vamos a medir?

Diagnóstico

Una vez que hemos establecido una base de conocimiento mutuo, viene la etapa de identificar problemas y definir focos de trabajo.

Preguntas guía: ¿Cuáles son las temáticas en que ustedes trabajan? ¿Qué temas necesitan potenciar? ¿Qué problemáticas o desafíos enfrentan en esos temas? ¿En qué temáticas confluyen nuestros intereses y experticia? ¿Cómo podríamos colaborar? ¿Qué bien común deseamos co-desarrollar?

Implementación

El proceso de implementación del proyecto tiene participación de los distintos actores involucrados.

Preguntas a lo largo del proceso: ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Qué podríamos mejorar? ¿Qué no está resultando como esperábamos? ¿Qué falta por hacer? ¿Estamos desarrollando el bien común?

Evaluación

El proceso de evaluación del proyecto tiene participación de los distintos actores involucrados.

Preguntas guía: ¿Qué logramos con este proyecto? ¿Qué hicimos bien? ¿Qué debemos mejorar o cambiar? ¿Cuáles fueron las principales dificultades? ¿Cómo podríamos sortearlas en un próximo proyecto? ¿Qué desafíos u oportunidades se abren a partir de este proyecto? ¿Cómo podríamos continuar colaborando? ¿Podemos construir una hoja de ruta de trabajo conjunto futuro?

Soportes del modelo

El modelo será operativizado por una Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas que se articule con las distintas unidades de la Universidad. Sin embargo, sus principios y lineamientos se ponen a disposición de la comunidad universitaria para su utilización como guía y orientación en su trabajo de vinculación con el territorio.

Además, el modelo será implementado, promovido y apoyado por la Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas, a través de las siguientes funciones:

Divulgación

Se considera que las distintas iniciativas tengan alguna modalidad de divulgación al público objetivo definido por los integrantes del proyecto.

Preguntas guía: ¿A qué grupos o personas les interesa o les sería de utilidad conocer sobre nuestro proyecto? ¿Cómo se los daremos a conocer?

1. Operativa:

Apoyo en gestión de proyectos, organización de eventos, planificación logística y operativa. También esta función incluirá el seguimiento permanente de los vínculos y compromisos gestionados desde la unidad de gobernanza.

2. Administrativa:

Asesoría en aspectos regulatorios, procedimientos administrativos. Esta función incluirá entre sus acciones:

- Planificación estratégica anual y semestral por áreas, en la cual se fijen prioridades y líneas estratégicas de trabajo.
- Desarrollo de procesos de generación de diagnósticos de necesidades y capacidades tanto internos como externos, que sirvan de base para definir las líneas estratégicas de trabajo.
- Mantención de un comité consultivo con actores internos y externos a la universidad, que asesore a la unidad en el desarrollo de su trabajo.
- Generación de protocolos de trabajo en el territorio, que deban ser firmados por las distintas partes involucradas, comprometiendo un comportamiento ético y respetuoso a lo largo del trabajo.

3. Gestión de recursos:

Asesoría para la obtención de recursos y postulación a

4. Articuladora:

La función de gestión y facilitación de vínculos será una de las principales tareas de la unidad. En este aspecto será clave la mantención de un sistema de información consistente en una base de datos en permanente actualización con información de actores, proyectos y desafíos territoriales, disponible para toda la comunidad a través de la plataforma web "<https://redyterritorios.ufro.cl/>", diseñada especialmente para estos fines en el marco del proyecto FRO-1995. Asimismo, para obtener información en tiempo real de todas las iniciativas formales de la Universidad con instancias e iniciativas territoriales o globales, se solicitará a la Dirección Jurídica que incluya en la distribución institucional de acuerdos y contratos aprobados y visados, copia a la Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas, para sistematización y análisis de vínculos y redes en que



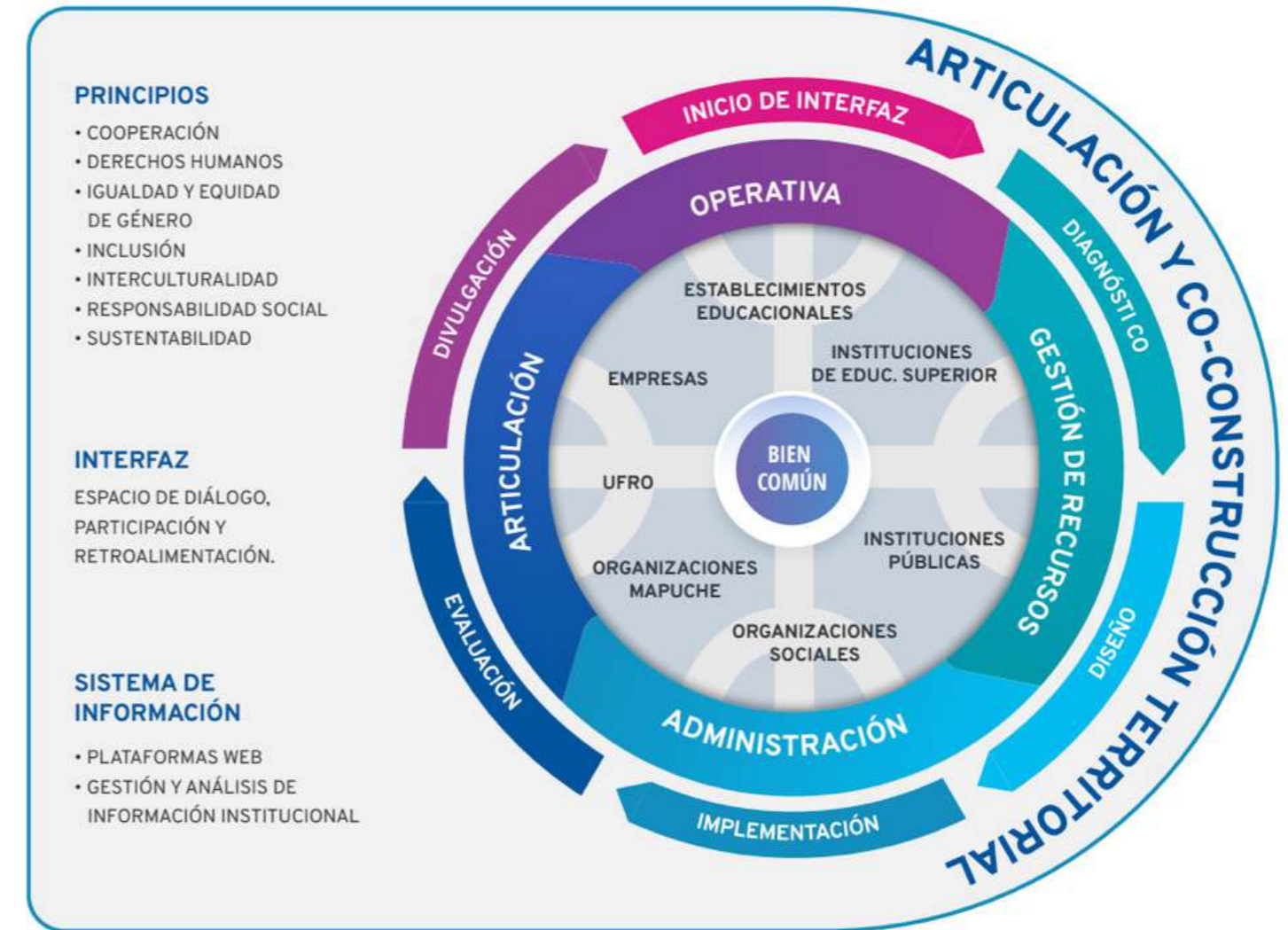
Algunas de las acciones a implementar para la articulación son las siguientes:

- Identificación de posibilidades de articulación y facilitación de vínculos entre agentes territoriales y diferentes unidades de la universidad.
- Organización de actividades de intercambio de experiencias y buenas prácticas, y difusión de las iniciativas de vinculación territorial.
- Fortalecimiento de la presencia permanente de la universidad en el territorio, por ejemplo, mediante la figura de embajadores/articuladores territoriales.
- Realización de talleres, capacitaciones y formación de competencias para la vinculación.
- Es importante tener en cuenta que hay materias que corresponden a la labor de otro tipo de entidades y que trascienden las funciones y capacidades de la universidad. En este sentido, la Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas asumirá también una labor articuladora entre organizaciones, pudiendo, por ejemplo, derivar a organizaciones sociales a la repartición pública correspondiente.



Hacia un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio

Modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio



Hacia un modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad de La Frontera con el Territorio

Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas

El proyecto FRO-1995 tuvo una duración de dos años y su formulación incluyó como uno de sus objetivos específicos el de instalar una Unidad que articule las capacidades y experiencia institucional en temas de Gobernanza y Políticas Públicas de La Araucanía, en adelante la Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas. Esto es un elemento muy importante ya que implica que, aunque el proyecto tenía una duración acotada, el trabajo podría tener continuidad a través de esta nueva unidad, como una instancia que busque articular necesidades, demandas o desafíos territoriales, con las capacidades de la Universidad de La Frontera.

Dada la complejidad organizacional de una institución como la Universidad de La Frontera, un lugar físico visible y accesible desde fuera resulta de gran importancia, como una manera de instalar una puerta de acceso a la universidad para las comunidades, un referente al cual llegar. Es por esta razón que, además de contemplar la creación de una instancia organizacional como la Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas, al momento de esta publicación se está construyendo un edificio en la intersección de calle Las Encinas y Uruguay, en el campus central Andrés Bello.



“Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas”, un edificio contemplado en el diseño del proyecto, y que al momento de esta publicación se está construyendo en el campus central Andrés Bello”.



Durante el desarrollo del proyecto FRO-1995 se formuló una propuesta de funciones para la Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas, para lo cual se trabajó en:

1

Evaluar aquellos aspectos que permitan justificar la creación de una Unidad de Redes para la Gobernanza y las Políticas Públicas en la Universidad de La Frontera.

2

Detectar problemáticas y oportunidades territoriales de la Región de La Araucanía que permitan sustentar la creación y funcionamiento de una Unidad de Redes para la Gobernanza y las Políticas Públicas en Universidad de La Frontera.

3

Identificar principios organizacionales y político-institucionales que permitan sustentar el funcionamiento de una Unidad de Redes para la Gobernanza y las Políticas Públicas en Universidad de La Frontera.

A partir de este trabajo, se definieron las siguientes capacidades, principios y líneas de trabajo para la Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas.

Capacidades Internas:

Coordinación: Responsable de gestionar las acciones que desarrollará la unidad, encargado de coordinar y articular redes de colaboración con unidades internas de la universidad y con actores externos presentes en los diferentes territorios de la Región de La Araucanía.

Gestión y operación: Control de gestión y seguimiento de las acciones que se desarrollan con actores internos y territoriales participantes de la iniciativa.

Capacidades Externas Articuladas con la Unidad:

Administrativo: Apoyo en la ejecución de las actividades desarrolladas por la unidad.

Profesionales territoriales: Contempla a dos profesionales con presencia activa en los territorios de incidencia, trabajando directamente con los actores externos participantes de las acciones promovidas por la Plataforma.

Profesionales investigadores: Contempla la incorporación de dos profesionales investigadores de las ciencias sociales a fin de fortalecer las capacidades investigativas de la universidad en materia de gobernanza y políticas públicas.

Enfoques transversales

Perspectiva de género:

Consiste en un proceso progresivo de incorporación del enfoque de género, en la planificación y ejecución de actividades de la unidad, generando reflexiones y debates de los agentes territoriales e internos de la Universidad de La Frontera.

Interculturalidad:

Consiste en un proceso progresivo de incorporación de una perspectiva intercultural, en la planificación y ejecución de actividades que realizará la unidad, generando reflexiones y debates de los agentes territoriales e internos de la Universidad de La Frontera, en torno a la relación con los pueblos originarios, en el caso de la Araucanía, con el Pueblo Mapuche.

Principios Organizacionales

1. No Duplicidad y Complementariedad Interna:

Se recomienda que la unidad desarrolle iniciativas, acciones o proyectos complementarios a los que las unidades académicas ya desarrollen. De esta manera, y resguardando su no duplicidad, la Unidad podrá poner en valor o potenciar las iniciativas que ya se encuentran en ejecución, o bien, proponer otras nuevas, que generen valor a las existentes.

2. Articulación Interna:

Se recomienda que la Unidad participe en instancias de la Universidad que dialoguen con los territorios. De esta manera, la Unidad tendrá la capacidad de identificar iniciativas que trabajan en temáticas similares o se desarrollen en los



mismos territorios, y generen instancias para el mutuo conocimiento, interacción y colaboración entre ellas. De esta manera, se busca propender a un trabajo más articulado, a la no repetición de esfuerzos, a compartir los aprendizajes y a potenciar la colaboración e interdisciplina.

3. Articulación Externa:

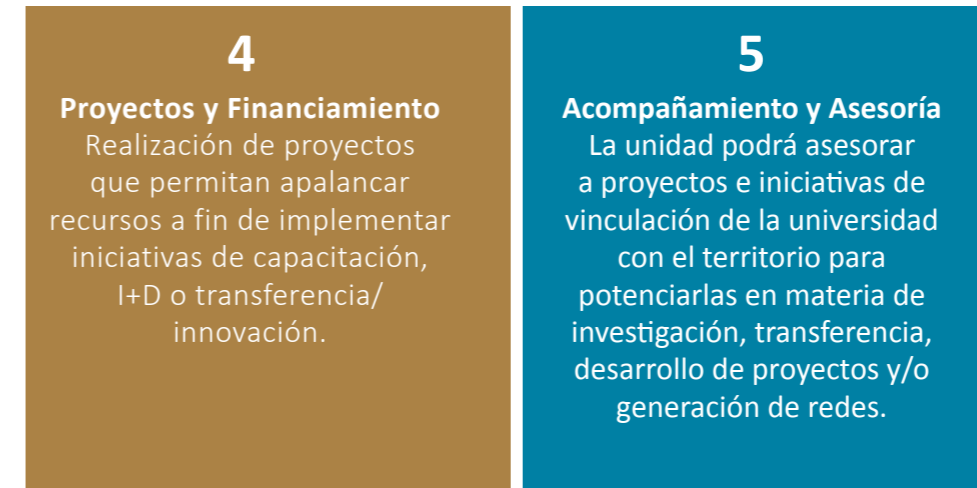
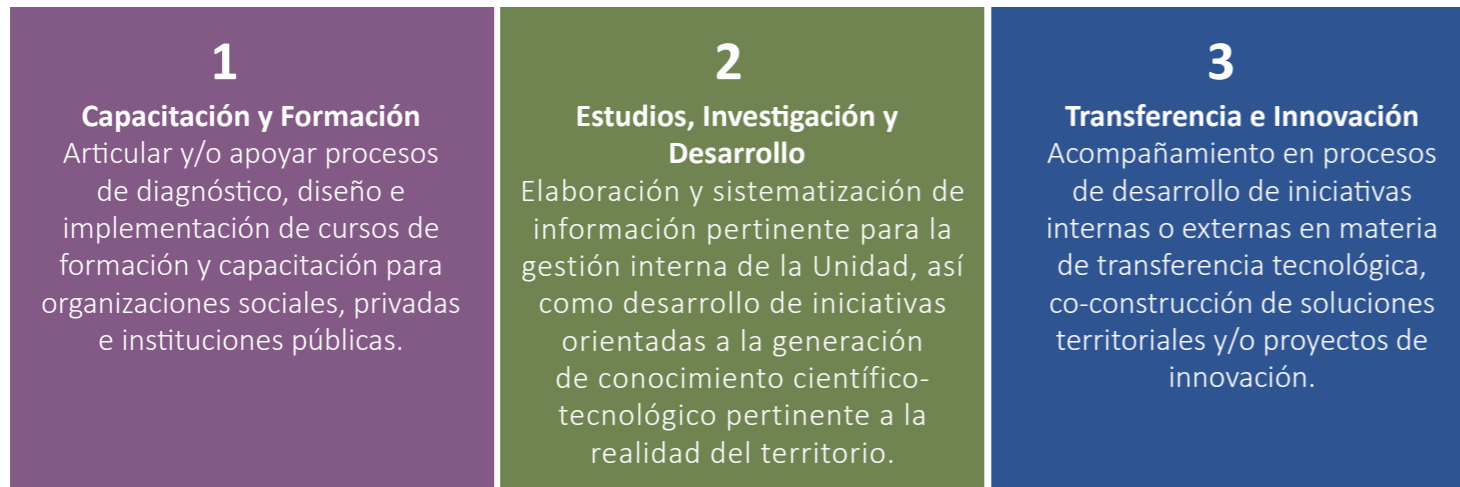
Se recomienda que la Unidad realice un trabajo de detección de necesidades, oportunidades y problemáticas de los territorios, transformándose en un vaso comunicante entre éstos y las unidades académicas de la Universidad. De esta manera, se recomienda un trabajo en red, que tienda a un trabajo colaborativo entre Facultades, Institutos o Centros de I+D de la Universidad, y el territorio.

4. Facilitación y acompañamiento de Procesos:

Se recomienda que la Unidad permita facilitar, fortalecer y/o generar procesos de gobernanza, indistintamente del grado de madurez de dichos procesos y su alcance territorial o temático. Esto permitiría, por ejemplo, que la Unidad proponga modelos de gobernanzas nuevos, o bien, acompañar en fortalecer modelos de gobernanza en ejecución.

Líneas de Trabajo

A continuación, y tomando en consideración los principios indicados anteriormente, se describe en términos generales las líneas de acción que la Unidad tiene el potencial de desarrollar:



Se propone que la Unidad cuente con un Consejo Asesor, conformado por representantes de la Universidad de La Frontera, de entidades de gobierno local, regional y central, de la sociedad civil, organizaciones comunitarias e instituciones privadas, velando de esta manera por los avances del trabajo, y entregando propuestas de mejora.

De esta manera, se espera que la nueva Unidad se vaya instalando y fortaleciendo como una entidad articuladora de redes territoriales para la gobernanza y las políticas públicas en la región, desde la Universidad de La Frontera. En otras palabras, como una instancia que permita desplegar el desarrollo del modelo de gobernanza para la vinculación de la Universidad.



Consideraciones finales

La vinculación de la Universidad con el territorio es parte inherente de la misión de la Universidad de La Frontera como entidad pública y regional. El contexto social, cultural y económico de La Araucanía plantea desafíos urgentes para la universidad en materia de su contribución al desarrollo y buen vivir local. A través del proyecto FRO-1995 hemos tenido la oportunidad de tener un trabajo sostenido con las comunidades de las zonas más desatendidas de esta región, como son las zonas de rezago de Nahuelbuta y Costa Araucanía. Es a la luz de este proceso que hemos construido esta propuesta de modelo para la articulación de la universidad con el territorio, desde una perspectiva de gobernanza.

La aplicación de este modelo debe impulsarse, potenciarse y fortalecerse desde una Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas que se aboque al trabajo territorial. De todas maneras, el modelo es aplicable en distintas escalas, como guía para el trabajo de todas aquellas unidades que realizan o planean realizar iniciativas de vinculación territorial.

En un contexto normativo nacional que mandata y regula la vinculación de las universidades con sus comunidades, consideramos esta como una oportunidad de relevar la experiencia y la perspectiva de los diversos actores que contribuyeron a este proceso desde la Región de La Araucanía; para aportar al abordaje de la relación de las universidades con el entorno en el contexto nacional.

Agradecemos sinceramente a todas las y los dirigentes sociales, funcionarios/as municipales y de servicios públicos; emprendedoras/es y representantes de micro, pequeñas y medianas empresas; docentes; apoderadas/os; líderes de comunidades mapuche-lafkenche; académicos/as y funcionarios/as universitarios; y autoridades locales y regionales que colaboraron de una u otra manera en este proceso. Esperamos que este documento aporte a continuar fortaleciendo la colaboración entre las distintas organizaciones que habitamos el territorio de La Araucanía.

Referencias

Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3-17.

<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>

Alvarado, E. P., y Sánchez, G. J. G. (2019). Gobernanza y derecho al agua: Prácticas comunes y particularidades de los comités comunitarios de agua potable. *Sociedad y Ambiente*, 20, 53-77.

<https://doi.org/10.31840/sya.v0i20.1992>

Ávalos, H. C. (2020). La sustentabilidad del agua: Entre la integridad y la gobernanza de las cuencas. *Argumentos. Estudios Críticos de la Sociedad*, 2(93), 41-55.

<https://doi.org/10.24275/uamxoc-dcsh/argumentos/202093-02>

Barrero, G., Cardozo, D., González, M., Grabino, V., Viñar, M., Lamas, G., & Santos, C. (2015). “Los proyectos de extensión universitaria”, en M. Viñar (Ed.), *Formulación de Proyectos de Extensión Universitaria. Cuadernos de Extensión 4*. Montevideo, Universidad de La República.

Brunner, J. J., & Ganga, F. A. (2016). Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32(80), 12–35.

<https://www.redalyc.org/pdf/310/31047691002.pdf>

Budds, J. (2020). Gobernanza del agua y desarrollo bajo el mercado: las relaciones sociales de control del agua en el marco del Código de Aguas de Chile. *Investigaciones Geográficas*, 59, 16-27.

<https://doi.org/10.5354/0719-5370.2020.57717>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Calduch, I., Llanes, J., Montané López, A., & Méndez Ulrich, J. L. (2020). Gobernanza y universidad: estudio iberoamericano sobre la participación estudiantil en las instituciones de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 187-209.

<https://doi.org/10.35362/rie8313839>

Cano Menoni, A. (2017). La extensión universitaria y la universidad latinoamericana: hacia un nuevo “orden de anticipación” a 100 años de la revuelta estudiantil en Córdoba. *Revista +E*, 7(7), 6-23.

<https://pim.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/14/2018/03/Cano-Agust%C3%ADn.pdf>

Casas A., A., & Torralbo S., F. (2023). “Aseguramiento de la calidad en Vinculación con el Medio: la camisa de fuerza de la Tercera Misión chilena”, en C. Muñoz Tobar & R. Herrera Ojeda (Eds.), *Vinculación con el Medio universitaria: Estado del arte y reflexiones en contexto*, Concepción, Editorial UDEC, 59–110.

Comisión Nacional de Acreditación (2021). *Aprueba criterios y estándares de calidad para la acreditación institucional del subsistema universitario, de la Comisión Nacional de Acreditación*. Resolución Núm. DJ 253-4 exenta. Santiago, 16 de septiembre de 2021.

Comisión Nacional de Acreditación (2022). *Orientaciones para el Uso de Criterios y Estándares del Subsistema Universitario en Procesos de Autoevaluación*.

<https://www.cnachile.cl/noticias/SiteAssets/Paginas/Forms/AllItems/ORIENTACIONES%20PARA%20EL%20SUBSISTEMA%20UNIVERSITARIO.pdf>. Consulta: [Junio de 2023](#)

CUECH- Consorcio de Universidades del Estado de Chile (2023). *Modelo Conceptual de Relacionamiento de las Universidades Estatales con el Ecosistema Público Regional*. Proyecto RED 2199.

<https://redvcmcuech.cl/wp-content/uploads/2023/07/Documento-Modelo-conceptual-de-Relacionamiento-FINAL-1.pdf>.

Consulta: Septiembre de 2023

Dougnac, P. (2016). Una revisión del concepto anglosajón public engagement y su equivalencia funcional a los de extensión y vinculación con el medio. *Pensamiento Educativo: Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 53(2), 1–19.

<https://doi.org/10.7764/PEL.53.2.2016.11>

Galli, O., Mendy, M., & Norbis, W. (2020). “Interacción entre la extensión y la investigación para el abordaje de los problemas productivos del complejo pesquero en Uruguay”. + E: *Revista de Extensión Universitaria*, 10(13), 1–18.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8379852>

Glückler, Johannes, Rehner, Johannes, & Handke, Michael. (2019). Gobernanza, redes y territorio. *Revista de geografía Norte Grande*, (74), 5-20.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022019000300005>

Gómez S, L. F. (2011). Trayectos y trayectorias de la extensión universitaria. *Ciencia Política*, 12(1), 109–146.

<http://www.bdigital.unal.edu.co/38592/1/41508-187582-1-PB.pdf>

González Enders, E. (2004). La Misión Académica Extensión Universitaria como Promotora de la Interacción Universidad-Sociedad 1. *Docencia Universitaria*, 5(1 y 2).

http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_docu/article/view/4660

Guillermo Girao, M. A., y Gómez Campos, S. N. (2021). Fomento de la igualdad de género: un gran desafío para la gobernanza en Perú. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (6), 122–144.

<https://doi.org/10.54774/ss.2021.06.07>

Herrera Albrieu, M. L. (2012). Una mirada sobre la extensión universitaria en Argentina. Reforma a la Ley de Educación Superior.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/10336>

Consulta: julio de 2023

Holliday, A. (2016). Doing and writing qualitative research (Tercera Edición). SAGE.

Instituto Nacional de Estadísticas (2017). Entrega Oficial Censo 2017,

<http://www.censo2017.cl>.

Consulta: Mayo de 2023

Instituto Promotor del Bien Común IPBC (s.f.). Glosario y Vocabulario del Bien Común. “Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

<https://upaep.mx/biencomun/docs/Glosario%20y%20vocabulario.pdf>. Consulta:

Septiembre de 2023”.

Jaksic, I., & Serrano, S. (1990). In the Service of the Nation: The Establishment and Consolidation of the Universidad de Chile, 1842-79. *The Hispanic American Historical Review*, 70(1), 139–171.

<https://doi.org/10.2307/2516370>

Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303–324.

<https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>

Kehm, B. (2011). La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios. Octaedro.

Koliba, C., Meek, J., & Zia, A. (2011). *Governance networks in public administration and public policy*, Boca Ratón, CRC Press.

Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*, New York, Routledge.

Ley 21.094 de 2018 sobre Universidades Estatales. 25 de mayo de 2018.

Ley 21.091 de 2018 sobre Educación Superior. 11 de mayo de 2018.

Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*, San Luis de Potosí, CIESAS/El Colegio de San Luis.

Martínez-Salvador, L. E., y Martínez-Salvador, C. (2020). Innovación social en organizaciones cacaoteras en Tabasco, México. Aproximaciones desde la gobernanza territorial y la participación femenina en la agricultura. *Estudios sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 30(55), 2-29.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/esracdr/v30n55/2395-9169-esracdr-30-55-e20939.pdf>

McGinnis, M. (Ed.). (2002). *Polycentric Governance and Development*. Ann Arbor, The University of Michigan Press.

Merino Pérez, L. (2014). Perspectivas sobre la gobernanza de los bienes y la ciudadanía en la obra de Elinor Ostrom. *Revista Mexicana de Sociología*, 76(SPE), 77-104.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v76nspe/v76nspea4.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2022). Encuesta de caracterización Socioeconómica Nacional 2022. Resultados de pobreza por Ingresos.

https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/Resultados_Pobreza_por_Ingresos_Casen_2022_v20oct23%20.pdf

Consulta: septiembre de 2023

Morales Sánchez, M. A. (2014). Apuntes teóricos sobre la relación entre conocimiento colectivo e instituciones. *Revista de Economía Institucional*, 16(31), 61–79.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v16n31/v16n31a04.pdf>

Novoa-Álvarez, J., Camacho, L., Aranda-Camacho, Y., Acevedo-Osorio, Á., y Velasquez, M. (2021). Gobernanza para la transición agroecológica y el acceso a mercados: caso del territorio de Sumapaz. En: Aranda Camacho, Y. y Molina, J.P., Redes y Circuitos Cortos de Comercialización Agroalimentarios. Bogotá : Universidad Nacional de Colombia.

Obando, J. A., Murillo, D. F., Hernández, C. A., Torres, D. M., y Cárdenas, D. (2019). La Gobernanza del agua y su calidad, en tres acueductos de Villavicencio. Revista Espacios, 40(30).
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n30/a19v40n30p10.pdf>

Oetzel, J. G., Villegas, M., Zenone, H., White Hat, E. R., Wallerstein, N., & Duran, B. (2015). Enhancing Stewardship of Community-Engaged Research Through Governance. American Journal of Public Health, 105(6), 1161–1167.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.2014.302457>

Oliveros, J. (2015). “Aprendizaje colectivo y evaluación descentralizada en el análisis de políticas públicas”. Economía & Región, 9(1), 109–130.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7752150>

Perelmuter, T. (2020). Gobernanza global de las semillas. Complementariedades y conflictos entre lo ambiental, la propiedad intelectual y el libre comercio. Letras Verdes, Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales, (28), 87-105.
<https://doi.org/10.17141/letrasverdes.28.2020.4304>

Perez Campanero, M. (2020). Diagnóstico Modelo Anise: Cómo Detectar las necesidades de Intervención Socioeducativa. Madrid: Narcea.

Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, 6(4), 34–43.
<https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>

Prehoda, E., Winkler, R., & Schelly, C. (2019). Putting Research to Action: Integrating Collaborative Governance and Community-Engaged Research for Community Solar. Social Sciences, 8(1), 1–24.
<https://doi.org/10.3390/socsci8010011>

Robert, J. (2019). (De) construcción de gobernanza del agua urbana en Lima. La experiencia del Consejo de Recursos Hídricos. Medio Ambiente y Urbanización, 90(1), 83-110.
https://www.ingentaconnect.com/contentone/iieal/meda/19_dilemas-organizacionales-en-la-gestacion-de-un-nuevo-sistema-de-gobernanza-territorial-para-la-educacion-escolar-publica-de-chile.pdf

Sanfuentes, M., Garretón, M., y Núñez, I. (2019). Dilemas organizacionales en la gestación de un nuevo sistema de gobernanza territorial para la educación escolar pública de Chile. Nota COES de Política Pública, (19).
https://coes.cl/wp-content/uploads/19_Dilemas-organizacionales-en-la-gestacion-de-un-nuevo-sistema-de-gobernanza-territorial-para-la-educacion-escolar-publica-de-Chile.pdf

Schmal, R., & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 26(100), 822-848.
<https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>

Scharpf, F. (1997). Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism Policy Research. Boulder, Westview Press.

Schutt, R. K. (2012). Investigating the social world: the process and practice of research (Vol. 7). Londres: Sage.

Serna Alcántara, G. (2007). Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén. Revista Iberoamericana de Educación, 43(3), 1–7.
<https://doi.org/10.35362/rie4332324>

Sumpsi Viñas, J. M. (2019). Una nueva gobernanza global para eliminar el hambre en el mundo. *Dossiers Economistas sin Fronteras: El futuro de la alimentación en el mundo*, (33), 53-62.

<https://oa.upm.es/66958/>

Tapia, M. N. (2012). Academic Excellence and Community Engagement: Reflections on the Latin American Experience. En L. McIlrath, A. Lyons, & R. Munck (Eds.), *Higher Education and Civic Engagement: Comparative Perspectives* (187–204). Palgrave MacMillan.

Taylor, H. L., & Luter, G. (2013). *Anchor Institutions: An Interpretive Review Essay*. Anchor Institutions Task Force.

https://www.margainc.com/wp-content/uploads/2017/05/Literature_Review_2013.pdf

Unión Latinoamericana de Extensión Universitaria (2021). Declaratoria XVI Congreso. Costa Rica, 29 de octubre de 2021.

<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/23801>. Consulta: Agosto de 2023.

Universidad de La Frontera. (2022a). Conoce los pilares del Modelo Educativo UFRO.

<https://pregrado.ufro.cl/images/modelo-educativo/Brochure-Pilares-Modelo-Educativo.pdf>

Consulta: Marzo de 2023

Universidad de La Frontera. (2022b). Nueva Misión UFRO. Avances institucionales.

https://www.ufro.cl/images/Avances-Mision-UFRO.pdf?utm_source=lcommarketing&utm_medium=email&utm_content=121222-nuevamision&utm_campaign=lcommarketing+-+dadi+-+121222-nuevamision.

Consulta: Marzo de 2023.

Universidade Federal de Santa Maria (2021). Anais Do V Congresso De Extensão Da AUGM.

<http://grupomontevideo.org/sitio/wp-content/uploads/2022/07/Anais-do-V-Congresso-de-Extensao-AUGM.pdf>.

Consulta: Agosto de 2023.

Virgili Lillo, M., Ganga Contreras, F. & Figueroa Aillañir, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Ultima década*, 23(42), 187-216. 187-216.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>

Vivallo-Urra, O.G., Dougnac-Quintana, P.A., Rosas Leutenegger, M., Castro-Machuca, Y. C. (2023). Redes de gobernanza escolar. Experiencia y desafíos de mujeres líderes de centros de padres y apoderados de establecimientos educacionales públicos del territorio Costa Araucanía (Chile). *Revista Iberoamericana de Estudios del Desarrollo*, Próximo. DOI: 10.26754/ojs_ried/ijds.852

Von Baer, H. (2009). Vinculación con el medio: ¿función subalterna o esencial de la universidad. Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias. Santiago de Chile: Comisión Nacional de Acreditación.

<https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Desafios-y-Perspectivas.pdf>.

Consulta: Septiembre de 2023

World Bank (2015). *Mind, Society, and Behavior*. World Development Report 2015, Washington DC, World Bank.





UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA



PROYECTO
**PLATAFORMA
de redes**
PARA LA GOBERNANZA
Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS
DE LA ARAUCANÍA

Instituto de Desarrollo Local y Regional
de la Universidad de La Frontera

<https://redyterritorios.ufro.cl/>