

# Emprendizaje

Educación Superior para el Emprendimiento, el Aprendizaje  
y la Inteligencia Colectiva en el Sur de Chile



The Talloires  
Network



Lorlene Hoyt, Directora, Talloires Network; Profesora Asociada, Universidad Tufts

Alyssa Bryson, Subdirectora, Community Innovators Lab, MIT

Patricio Belloy, Instituto de Economía UACH, Asesor, Centro de Emprendizaje

Monique Ching, Asistente de Docencia e Investigación, Talloires Network

Jonathan Diaz, Asistente de Investigación, Talloires Network

## Reconocimientos

Los autores reconocen a distintos líderes en el movimiento por la participación cívica universitaria, quienes han hecho posible la elaboración de este reporte:

Dayna Cunningham, *Directora Ejecutiva, Community Innovators Lab, MIT*

Jorge Díaz, Decano, *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile*

Rob Hollister, *Director Ejecutivo y Fundador Emérito, Talloires Network, Universidad Tufts*

Los autores agradecen en forma especial a quienes entregaron un vital apoyo para esta colaboración:

*Santander Universities*

*The MasterCard Foundation*

Asimismo, los autores expresan su respeto y aprecio a los múltiples integrantes de la comunidad del CEM.

Los autores reconocen y expresan su sincero agradecimiento a las personas que participaron en el seminario para estudiantes de postgrado, y que contribuyeron directamente en este reporte:

Rantimi Adetunji, *Coordinadora de Presupuesto y Programas, Talloires Network*

Michael Callahan, *Tecnólogo de Medios Digitales, Universidad Tufts*

Jennifer Catalano, *Directora, Youth Economic Participation Initiative, Talloires Network*

Ashley Clark, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

María del Valle Barrera, *Profesora Auxiliar, Instituto de Historia y Ciencias Sociales, UACH*

Jacqueline DiMichele, *Asistente de Programa, Talloires Network*

Mathias Eggers, *Facilitador y Asesor, CEM, UACH*

Ester Fecci, *Profesora Auxiliar, Instituto de Administración; Directora del CEM, UACH*

Huma Gupta, *Estudiante de Doctorado, Programa Aga Khan de Arquitectura Islámica, MIT*

Brianda Hernández, *Administrador de Programa, Talloires Network*

Meghan Higgins, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Kate Hirschboeck, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Elisabeth Holden, *Asociado de Investigación y Comunicaciones, Initiative for a Competitive Inner City*

Nick Iuviene, *Director de Programa, Just Urban Economies, MIT CoLab*

Carolina Jerez, *Directora Ejecutiva, CEM, UACH*

Anna Krane, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Anthony Lechuga, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Sibusisiwe Malaba, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Bernardo Mella, *Estudiante UACH, colaborador en el CEM*

Rachel Nagin, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Amy Newcomb Rowe, *Program Manager, Talloires Network*

Austin Nijhuis, *Analista Principal de Investigación, Initiative for a Competitive Inner City*

María Ortiz, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

David Oyarzo, *Estudiante UACH, Asistente en el CEM*

Joshua Quan, *Bibliotecario de Datos de Ciencias Sociales, Universidad Tufts*

Marc Raila, *Tecnólogo de Medios Digitales, Universidad Tufts*

Lylee Rauch-Kacenski, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Matías Ramos, *Coordinador de Comunicaciones, Talloires Network*

Christina Schlegel, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Ronald Sistek, *Facilitador de Talleres, CEM, UACH*

Bradley Toney, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Mason Wells, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Joel Wool, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Finalmente, los autores quieren agradecer a:

Weiping Wu, *Profesor y Chair, Department of Urban and Environmental Policy and Planning, Universidad Tufts*

Alan D. Solomont, *Decano, Tisch College for Civic Life, Universidad Tufts*

Patricia Nieshoff, *Nieshoff Design*, por la presentación y el diseño del reporte  
Vesper van Abel, por la traducción e interpretación del reporte

CEM, por las fotografías del reporte



### Centro de Emprendizaje

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad Austral de Chile  
Calle Viel s/n, Campus UACH Isla Teja,  
Valdivia, Chile

Email: [emprendizaje@uach.cl](mailto:emprendizaje@uach.cl)

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

[https://www.facebook.com/](https://www.facebook.com/Centro-de-Emprendizaje-646176595396934/)

[Centro-de-Emprendizaje-646176595396934/](https://www.facebook.com/Centro-de-Emprendizaje-646176595396934/)



### The Talloires Network

#### The Talloires Network

Lincoln Filene 301  
Tisch College of Civic Life  
Tufts University  
Medford, MA 02155, USA

Email: [talloiresnetwork@tufts.edu](mailto:talloiresnetwork@tufts.edu)

<http://www.talloiresnetwork.tufts.edu>

<https://www.facebook.com/talloiresnetwork>

<https://twitter.com/TalloiresNet>

[https://www.youtube.com/user/Talloires Network](https://www.youtube.com/user/TalloiresNetwork)



### MIT Community Innovators Lab

Department of Urban Studies and Planning  
Massachusetts Institute of Technology  
77 Massachusetts Avenue 9-419  
Cambridge, MA 02139, USA

Email: [colab-info@mit.edu](mailto:colab-info@mit.edu)

[www.colab.mit.edu](http://www.colab.mit.edu)

Blog: [www.colabradio.mit.edu](http://www.colabradio.mit.edu)

# Tabla de contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Investigación Acción</b> .....                          | <b>3</b>  |
| Centro de Emprendizaje .....                               | 6         |
| <b>La relevancia de la historia: Valdivia, Chile</b> ..... | <b>7</b>  |
| Fundación del CEM.....                                     | 8         |
| Enfoques clave.....  | 10        |
| Emprendimiento Sinérgico .....                             | 13        |
| CEM en contexto.....                                       | 14        |
| Desafíos del modelo CEM.....                               | 15        |
| Principios del modelo CEM .....                            | 17        |
| <b>Comentarios de cierre</b> .....                         | <b>19</b> |
| Referencias .....  | 20        |



“La educación, o bien funciona como un instrumento utilizado para facilitar la integración de la generación más joven dentro de la lógica del sistema actual y obtener su conformidad al mismo, o bien se convierte en “la práctica de la libertad”, en virtud de la cual hombres y mujeres se enfrentan crítica y creadoramente con la realidad y descubren la forma de participar en la transformación de su propio mundo.”

— Paulo Freire



*Mujeres de una zona rural usan bloques de Lego para imaginar sus emprendimientos en 5 años a futuro, en septiembre de 2015.*

# Investigación Acción

El presente estudio de caso es el resultado de una constante colaboración de acción y aprendizaje entre tres centros universitarios que buscan promover la participación cívica: la red Talloires Network de la Universidad Tufts (la Red), el Laboratorio de Innovadores de la Comunidad (Community Innovators Lab) en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT CoLab), y el Centro de Emprendizaje (CEM) en la Universidad Austral de Chile (UACH).

Los tres centros universitarios tienen objetivos, valores y aspiraciones en común para el futuro. Talloires Network es una coalición global de 363 universidades cívicamente comprometidas en 77 países. Las instituciones miembro se comprometen a fortalecer su rol cívico y las responsabilidades sociales de la educación superior en sus comunidades locales y en el mundo. El Community Innovators Lab del MIT da apoyo al desarrollo y al uso de conocimiento de comunidades excluidas para profundizar la participación cívica, mejorar la práctica comunitaria, informar políticas, movilizar activos comunitarios y generar beneficios compartidos. El Centro de Emprendizaje de la Universidad Austral de Chile estimula y desarrolla una variedad de programas para apoyar el emprendimiento y la innovación comunitaria.

Talloires Network ha colaborado con la UACH desde el año 2011, en un principio mediante un proyecto denominado “Nuevos Colores y Paisaje Vivo”. Esta alianza apoyó el compromiso de estudiantes de arquitectura y antropología con la comunidad en el diseño y la implementación de un jardín. En el año 2013, la UACH fue elegida entre las ocho universidades integrantes de la Iniciativa de Participación Económica de la Juventud (YEPI) de la Talloires Network. MIT CoLab se vinculó por primera vez con la UACH en el 2012, como parte de un proyecto de investigación dirigido por profesores de ambas universidades en el ámbito de la hidroelectricidad en el sur de Chile. Desde entonces, MIT CoLab ha trabajado con el equipo CEM en enfoques alternativos para la creación de beneficios locales, usando el desarrollo de capacidades como punto de partida hacia el desarrollo territorial.

En mayo de 2015, la Directora Ejecutiva de CoLab, Dayna Cunningham, Lorlene Hoyt y Alyssa Bryson se reunieron para explorar la idea de usar un próximo seminario de investigación con estudiantes de postgrado de Tufts como un “instrumento-para-la-acción” (Hoyt, 2010). Tal enfoque, decidieron, podría entregar una estructura eficaz para (y generar conocimiento a partir de) la colaboración constante de acción y aprendizaje entre los tres centros universitarios, maximizando sus impactos. Unos días después, Bryson compartió lo discutido con colegas en el CEM, quienes se mostraron entusiastas, y la idea rápidamente se convirtió en realidad.

En septiembre del 2015, Lorlene Hoyt y Alyssa Bryson idearon y organizaron un seminario para estudiantes de postgrado en la Universidad Tufts, denominado Desarrollo, Planificación y Políticas Comunitarias. El seminario incluyó a profesores, personal, estudiantes y socios de la comunidad afiliados con Talloires Network, CoLab y CEM, posicionando a la educación superior como un sistema vital de producción y preservación de conocimiento, y a la vez un sistema con la fuerza para entusiasmar y apoyar nuevos caminos hacia la adquisición de ese conocimiento.

Doce estudiantes de postgrado se inscribieron en el seminario. Entre ellos, y junto a colaboradores del CEM, intentaron responder a la siguiente pregunta: “¿Qué conocimiento nuevo y relevante se puede compartir y ampliar respecto del tema del desarrollo comunitario a través de una red diversa, compleja y dinámica de relaciones humanas entre gente en el hemisferio sur y gente en el hemisferio norte?”. Así, en el seminario y mediante distintas tareas, los estudiantes tuvieron la oportunidad de adquirir conocimientos y capacidades analizando críticamente varios conceptos y estrategias de desarrollo comunitario en los Estados Unidos y en otros países; relacionarse directamente con expertos líderes en el área de desarrollo comunitario en el mismo país y otros lugares del mundo; conducir entrevistas personales y recoger datos de fuentes secundarias; construir competencias culturales participando en una emergente comunidad de práctica internacional; y desarrollar y aplicar principios de desarrollo comunitario en colaboración con otros participantes del seminario.

En el curso, que se llevó a cabo durante un semestre de 15 semanas, los estudiantes del seminario investigaron diversas perspectivas sobre el desarrollo comunitario, examinando estudios de casos en los Estados Unidos, Brasil y la región vasca de España. Estos casos ilustraron una variedad de principios y estrategias de desarrollo comunitario, y el programa seminario incluyó múltiples tareas de colaboración. Con el objetivo de asegurar que la investigación de los estudiantes pudiera llegar al público más amplio, las tareas fueron publicadas en varios formatos, incluyendo publicaciones en blog, entrevistas y el presente reporte.

Con el soporte técnico y logístico de Monique Ching, la asistente académica del seminario, los estudiantes interactuaron directamente con una variedad de representantes del CEM. Condujeron entrevistas personales con los profesores, estudiantes, dueños de pequeños negocios y facilitadores de talleres vía teléfono e internet. Los profesores, el personal y los estudiantes del CEM hicieron presentaciones y guiaron discusiones en persona y mediante servicios de videoconferencia. Por ejemplo, Ronald Sistek y Mathias Eggers del CEM visitaron la Universidad Tufts en noviembre de 2015, compartiendo reflexiones personales sobre el CEM con estudiantes del seminario. En ese momento introdujeron la idea de Inteligencia Colectiva. Cuando les solicitaron describir cómo se vería la idea en la práctica, Ronald explicó “(es) cuando desaparecen los egos”. Continuó: “Si existen 400 años de vida y experiencia en una sala, ¿por qué tomarías una decisión en forma individual con solo 25 años de experiencia? Juntarse para tomar una decisión, creyendo que será una mejor decisión, eso es inteligencia colectiva.”

El seminario concluyó en diciembre de 2015. En enero de 2016, Alyssa Bryson y Jonathan Díaz, un estudiante de postgrado que participó del seminario, visitaron el CEM para buscar retroalimentación del trabajo realizado, el que fue traducido al español y compartido entre los miembros del equipo CEM antes de la visita. Personal del CEM y el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas entregaron amplia retroalimentación, tanto verbal como escrita, en un período de varios meses. Talloires Network, CoLab y CEM se preocuparon de que el reporte estuviera disponible en línea, en español e inglés, y sin costo. El reporte tiene como objetivo promover “la práctica de la libertad”, al inspirar a la gente a “participar en la transformación de su mundo”.



*Estudiantes y profesores del CEM se reúnen en las afueras del edificio de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH.*

*Emprendizaje* es un término elaborado desde el CEM, que fusiona las ideas y las prácticas de emprender y aprender. Las metodologías del CEM se fundan en la creencia de que “la educación y la acción de emprender son dos dimensiones estrechamente vinculadas”. Específicamente, “La educación es un proceso en el cual se desarrollan capacidades, talentos o competencias, y la acción de emprender está relacionada con los riesgos que la gente asume para poder producir beneficios” (Fecci et al., 2011).

El CEM no es un centro universitario típico. Como otros centros universitarios, el CEM ofrece cursos, desarrolla talleres y proporciona oportunidades a los estudiantes para realizar trabajo en terreno. Sin embargo, una característica distintiva del CEM es la forma en que valora el desarrollo humano, históricamente entendido, por sobre el desarrollo capitalista neoliberal. El Centro está fuertemente alineado con las necesidades de su personal, sus estudiantes y los miembros de la comunidad, dedicándose a crear relaciones a través de grupos dispares. Su compromiso con el Desarrollo a Escala Humana funciona como modelo para el desarrollo comunitario, mientras fortalece la cultura y la historia con base en determinados lugares.

El CEM ha internalizado relaciones horizontales y colaborativas, a pesar de las jerarquías universitarias. Su cultura enriquecedora va más allá de las prácticas educacionales tradicionales presentes en la sociedad chilena reconectando a los estudiantes con las comunidades de donde provienen, y fortaleciendo los procesos de desarrollo basados en el territorio. Del mismo modo, compromete con respeto a las “comunidades de terreno” de la universidad, mientras educa a los estudiantes para que puedan servir como agentes del cambio. En resumen, el CEM proporciona un enfoque alternativo al compromiso cívico universitario, el que merece atención.

Este estudio comienza con una breve historia de la región, para luego dar el contexto de la historia del CEM y sus cimientos teóricos, como la Teoría del Desarrollo a Escala Humana (DEH) de Manfred Max-Neef. Se detallan algunos de los enfoques y prácticas claves del CEM; también se tratan los desafíos enfrentados por el modelo CEM y se compara el mismo centro con otras iniciativas de compromiso cívico universitario en Latinoamérica. Finalmente, los autores comparten lecciones aprendidas e identifican los principios del modelo CEM, el que los lectores pueden aplicar en sus propias comunidades.



*Una mujer participa en una sesión de Café Mundial, en octubre de 2014.*



# La relevancia de la historia: Valdivia, Chile

Ubicado en la ciudad de Valdivia, en el sur de Chile, el objetivo principal del CEM es entregar a los estudiantes, muchos de los cuales provienen de comunidades rurales, el conocimiento y las capacidades para implementar proyectos de emprendimiento en sus territorios de origen. Esta identidad de intervención impulsada por las mismas comunidades es producto de un pasado territorial lleno de sobresaltos. La capital de la región de la región de Los Ríos, Valdivia, se encuentra en la confluencia de tres grandes ríos: el Calle-Calle, el Cruces y el Cau-Cau. El entorno natural refleja la convergencia de diferentes culturas e historias en la ciudad, la universidad y el Centro.

Previo a la llegada de los europeos, durante muchos siglos el pueblo indígena Mapuche vivió de la agricultura en la región. El nombre Valdivia viene de los conquistadores españoles, quienes fundaron un asentamiento allí en el año 1552. Valdivia vivió mucho caos e inestabilidad en el proceso que va desde los primeros asentamientos europeos hasta la independencia – las poblaciones indígenas en los alrededores organizaron varios levantamientos contra la ciudad, y el control del territorio pasó de mano en mano entre los Mapuche, los holandeses y los españoles. Finalmente, los españoles se terminan estableciendo. En 1811, luchadores por la independencia en Valdivia y otras ciudades chilenas se sublevaron contra el mando español, y en 1826 Valdivia se convirtió en provincia de un Chile independiente.

Después de lograr su independencia, el gobierno chileno buscó expandir el crecimiento económico bajo el entendimiento occidental de desarrollo dominante en esa época. Como resultado de un programa de inmigración en el siglo XIX, con el objetivo de atraer a colonizadores alemanes calificados, Valdivia se transformó de una base colonial estratégica a uno de los principales centros industriales de Chile, parcialmente debido a la existencia del puerto natural de Corral. El centro comercial y administrativo de la ciudad era el hogar para los inmuebles residenciales, negocios de ferrocarriles, astilleros y fábricas de alimentos, cuero, productos de madera y metales fabricados. Se extendió la prosperidad a través de muchos aspectos de la economía valdiviana (Almonacid 2013).

La Universidad Austral de Chile (UACH), una de las primeras siete universidades del país, fue fundada en Valdivia luego de varios años de presión local para construir una universidad en la provincia. La UACH es el centro educacional más grande en el sur de Chile, inicialmente enfocada en bellas artes, agricultura, silvicultura y medicina veterinaria, lo que mejoró las competencias de la región. La UACH ha jugado un rol importante en el desarrollo de la zona en los últimos 60 años, compensando el deterioro del producto industrial local, las consecuencias de desastres naturales y la pérdida de autonomía administrativa durante el siglo XX (Almonacid 2002).

La universidad fue establecida en 1954 por un grupo organizado de ciudadanos comprometidos, en tiempos de deterioro de la economía industrial en Valdivia, principalmente debido a los efectos duraderos de la crisis económica de 1929 y la apertura de nuevos puertos a lo largo de la costa del Océano Pacífico (Almonacid 2002). Unos años después, en 1960, Valdivia sufrió un terremoto de 9,5 grados de magnitud, que causó un maremoto y una devastación masiva en la ciudad. Luego, en 1973, un golpe de estado

derrocó al presidente socialista elegido democráticamente, instalándose una dictadura militar que reorganizó la división administrativa del país y le quitó a Valdivia su status como provincia, incorporándola en la Región de Los Lagos, cuya capital era Puerto Montt.

Cada uno de estos acontecimientos exacerbó los eventos precedentes y, luego de años de prosperidad, la ciudad entró en la inestabilidad política y económica durante varias décadas. Durante estos tiempos turbulentos, la UACH sirvió como una institución “ancla” de la ciudad, en lugar de un gobierno débil. Como importante empleador en ese tiempo, la universidad adoptó el rol de fomentar la revitalización de los vecindarios y la construcción de comunidad. Finalmente, hacia la mitad de los años ochenta, comenzó a surgir una economía basada en los recursos naturales junto a distintos servicios enfocados principalmente en el turismo, con una fuerza laboral que provino, en su mayoría, de egresados universitarios locales.

El pasado inestable de Valdivia en el ámbito político y económico hizo que la ciudad fuera una incubadora ideal para ideas progresistas sobre el desarrollo, la prosperidad y el bienestar. Surgieron ideas de “conciencia comunitaria” en la segunda mitad del siglo XX, desafiando a la sociedad chilena a cuestionar su comprensión del desarrollo y la prosperidad. De la misma manera en la que la comunidad se organizó para crear una universidad en una región en deterioro, también se organizó para recuperar el status regional de Valdivia como entidad administrativa formal, a través de un movimiento liderado por ciudadanos. Este contexto histórico le entregó tierra fértil al CEM para concentrarse en enfoques basados en comunidades como la base para el desarrollo territorial.

Hoy en día, Valdivia cuenta con aproximadamente 130.000 habitantes. La UACH ha prosperado y es indiscutiblemente una de las instituciones “ancla” más reconocidas en el sur de Chile, jugando un rol protagónico en el desarrollo de la región.

## Fundación del CEM

Incorporando iniciativas que comenzaron en el año 2007, el CEM fue creado en marzo de 2014 en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) de la UACH. Fue fundado como resultado del éxito de la Iniciativa de Emprendizaje UACH, que promueve el autoempleo a través del emprendimiento en estudiantes de las áreas más remotas de la región.

El CEM se concentra en tres formas de aprendizaje:

1. *Aprendizaje Experiencial*: talleres participativos y sesiones de capacitación;
2. *Aprendizaje por Acción*: conectando el proceso de aprendizaje con el trabajo diario de los participantes;
3. *Aprendizaje Colaborativo*: creando espacios entre grupos de profesores, emprendedores y estudiantes para aprender juntos.

El CEM fue diseñado como un espacio para apoyar procesos innovadores y emprendedores a través de todas las unidades de la universidad, concentrándose principalmente en estudiantes universitarios y profesores, a través de una variedad de programas asociados a la enseñanza, la investigación y la extensión con vínculos al desarrollo local y regional (Fecci & Boisier 2014).

El modelo CEM también es una respuesta a los esfuerzos más recientes del país por promover el emprendimiento y el autoempleo como una estrategia nacional de desarrollo económico (Mandakovic et al. 2015). Ester Fecci —profesora en la FACEA— impulsó inicialmente un curso orientado hacia el emprendimiento, aplicando alternativas a la enseñanza académica para permitir a los estudiantes desarrollar capacidades y proyectos en alineamiento con dos competencias claves definidas por la universidad: trabajo autónomo y responsabilidad social.

A diferencia de los cursos tradicionales enfocados en resultados individuales y con límites disciplinarios estrictos, su curso se alimentaba de diferentes disciplinas, atrayendo a un grupo diverso de estudiantes. Patricio Belloy —otro profesor de la facultad— se unió al CEM tras colaborar en otro centro de la UACH donde existe un programa Honors en medio ambiente, lo que agregaba una perspectiva más amplia al programa del Centro. Los líderes del CEM sentían que podían aprovechar la estructura y los recursos de la universidad para llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario mientras incorporaban el nuevo enfoque en las competencias de los estudiantes. El CEM también podía reforzar la misión y las prioridades de la universidad, y así mejorar notablemente la instrucción para que respondiera a las necesidades de los estudiantes y la comunidad, aumentando las tasas de retención de la universidad y preparando a los estudiantes para un trabajo y una vida exitosa después de su egreso.

El involucramiento y el soporte financiero de otras instituciones<sup>1</sup> fortalecieron el CEM. En 2013, el Centro contaba ya con una plataforma de cursos que involucró más instructores. Los cursos incluían *Emprendimiento Colaborativo, Desarrollo de Planes de Negocios y Actitudes para el Empleo*. El CEM introdujo nuevas metodologías y los estudiantes se interesaron más en los cursos, los que les entregaban oportunidades laborales.

Una de estas metodologías era el Desarrollo a Escala Humana, que ha influenciado la ideología institucional del CEM. Manfred Max-Neef, el creador del Desarrollo a Escala Humana, llegó a la UACH a principios de los años noventa como uno de los académicos más distinguidos en el campo de la economía alternativa.<sup>2</sup> Su teoría del Desarrollo a Escala Humana, introducida a finales de los años ochenta, se concentra en lograr una mayor autosuficiencia a través de la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales. Esta teoría contrasta con enfoques de desarrollo neoliberal, que históricamente han definido el desarrollo en términos de indicadores de crecimiento macroeconómico, como el Producto Nacional Bruto, lo que no se ha traducido consistentemente en mejoras del bienestar (Max-Neef 1991).

Uno de los objetivos del CEM es hacer crecer el interés en el enfoque de Emprendizaje fuera de los límites de la universidad. Para conseguir este objetivo, el CEM ha comenzado a institucionalizar sus metodologías, las que han sido personalizadas por los participantes.

1. Más allá del financiamiento interno de la UACH, el CEM ha recibido fondos de entidades nacionales e internacionales, incluyendo a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) del Gobierno de Chile, desde líneas que fomentan el emprendimiento y la innovación; el MIT International Science and Technology Initiatives (MISTI) y el MIT Sloan School of Business. También ha recibido apoyo desde, y en asociación con, el programa Youth Economic Participation Initiatives (YEPI) de la Red Talloires, la Fundación Mastercard y Santander Universities.

2. Max-Neef es miembro del World Future Council, también afiliado a la Academia Europea de Ciencias y Artes, el Club de Roma, la Academia de Ciencias de Nueva York, y la Academia Leopold Kohr de Salzburgo. Ha recibido el Premio Right Livelihood (conocido como el Premio Nobel Alternativo) y el Premio Kenneth Boulding de la Sociedad Internacional de Economía Ecológica.

El personal del CEM dirige talleres y capacitaciones para enseñar métodos alternativos de instrucción, aprendizaje y construcción de comunidad. El Centro trabaja activamente para expandir su base de personal y diversificar los orígenes y perspectivas que entregan en cada proyecto. Adicionalmente, el CEM estimula a los estudiantes –particularmente los que vienen de comunidades marginales– a participar en los programas del Centro y a trabajar colaborativamente entre ellos, con los profesores y con las comunidades locales, para explorar iniciativas emprendedoras e innovadoras que benefician a los participantes y a la región entera. Estas iniciativas tienen como objetivo generar oportunidades de empleo e incentivar la identidad local, al mejorar la retención de talentos en el territorio y la región. Hoy en día, el CEM está inculcando los valores del emprendimiento social en la cultura y en las prácticas de los departamentos académicos a través de la universidad, mediante la capacitación de profesores que enseñarán emprendimiento social dentro de su propia disciplina.

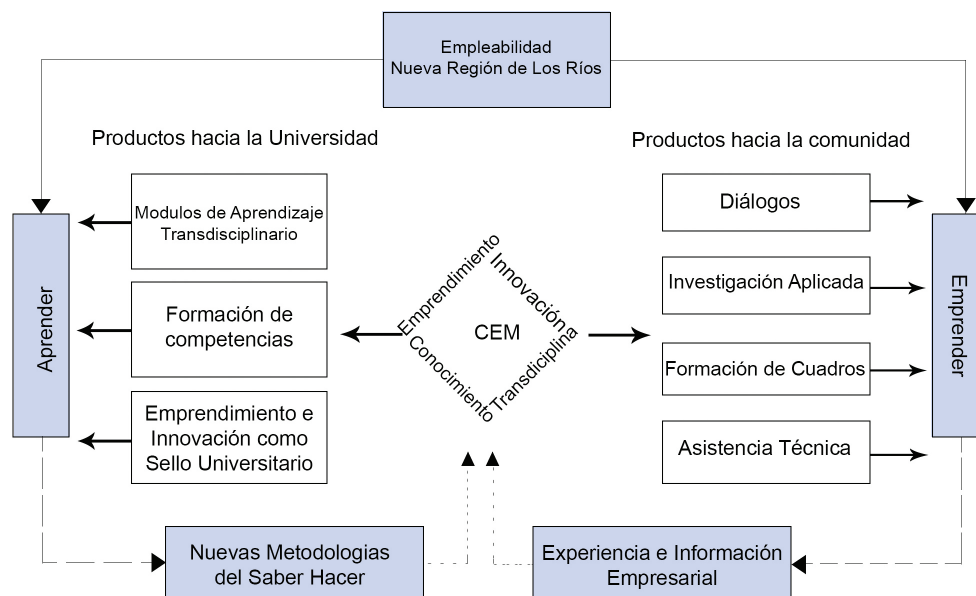
## Enfoques clave

**“No enseñamos solamente metodología, ayudamos a generar conciencia e inteligencia colectiva.”**

— Mathias Eggers

El modelo CEM para el desarrollo comunitario es democrático, orientado hacia los valores, está radicado en el Desarrollo a Escala Humana y siempre se encuentra en constante evolución. El Centro busca empoderar a las comunidades a través de la autoevaluación y la auto-actualización, formando puentes entre las necesidades locales y los activos y habilidades de los residentes de la propia comunidad. Enfatiza el trabajo con las comunidades en la solución de sus propios problemas, no solucionando los problemas para las comunidades (Fecci y Boisier 2014). El CEM lleva adelante este trabajo a través del uso de una variedad de métodos, tales como:

### Modelo Integrado de Aprendizaje y Emprendimiento — *Emprendizaje*



**Desarrollo a Escala Humana (DEH):** Es una forma de interpretar la realidad, ver y evaluar el mundo, las personas y los procesos en forma diferente. El DEH enfatiza que los humanos deben considerarse como parte de un sistema económico, cultural y ecológico mayor, y que sus necesidades están interrelacionadas (Max-Neef 1991). En contraste con el pensamiento de desarrollo neoliberal, el DEH subraya la necesidad de descentralizar el poder económico y político, y de desarrollar instituciones y empresas más democráticas, responsables y locales.

En adición a la propuesta de un nuevo marco conceptual para el desarrollo, el DEH incluye una matriz de nueve necesidades humanas fundamentales, cuyos satisfactores cambian en el tiempo y en diferentes contextos. La matriz, facilitada por practicantes del DEH, puede ser completada de manera participativa por los miembros de la comunidad como una herramienta de diagnóstico, en la cual los mismos participantes definan su actual –y deseado– estado de desarrollo. Usando el DEH, los programas y cursos del Centro fomentan activamente un profundo entendimiento de los sistemas sociales y ecológicos entre el personal, los estudiantes y la comunidad, involucrando a todos los actores en el análisis de su contexto y la generación de ideas para su futuro. El Centro emplea innumerables metodologías, tales como *World Cafe*—un enfoque usando un ambiente tipo café—para facilitar la colaboración en este análisis.

**Dragon Dreaming:** Es un marco estratégico de planificación con un set de técnicas utilizadas para desarrollar grupos de trabajo y proyectos exitosos. Está cimentado en los pilares de crecimiento personal, la construcción de comunidades y el servicio a la tierra, enfatizando un ciclo de soñar, planificar, ejecutar y celebrar. Explica que compartir un sueño con otros es vital para construir un grupo diverso que colabore en un proyecto. La metodología de Dragon Dreaming dice que la definición más corta del trabajo es “amor incondicional en acción” (Dragon Dreaming International). El Dragon Dreaming hace énfasis en el diseño y ejecución exitosa de proyectos colectivos.

**Art of Hosting:** Son una serie de capacitaciones que enseñan a la gente a liderar conversaciones que comienzan desde un entendimiento mutuo y progresan hacia una planificación colectiva. En talleres de varios días junto a distintos docentes, el CEM usa el Art of Hosting y otras pedagogías para mejorar la participación de los estudiantes y sus oportunidades de aprendizaje colaborativo. El método se puede implementar con un gran grupo de estudiantes. Profesores de la UACH en toda la universidad lo han incorporado en sus cursos.

**Teoría U:** Es un marco teórico y práctico que destaca los sistemas sociales y la calidad de estar consciente, la atención de sus participantes. Este marco comienza con el entendimiento de las razones por las que una comunidad desea cambios, luego identifica las características distintivas de la comunidad y busca alterar sus sistemas sociales. Para el CEM esto significa trabajo relacional y educacional a partir de comunidades, para construir tanto el entendimiento de los desafíos existentes como también la base para proyectos alternativos de desarrollo económico.

Al crear un espacio en el cual los miembros de la comunidad pueden juntarse en solidaridad para tomar decisiones, el CEM apoya el trabajo liderado por las comunidades para impactar en el bienestar de su medio ambiente y economía. Más de 50 profesores de distintas facultades de la universidad han participado por lo menos de un ciclo de capacitación de Dragon Dreaming.

“La construcción de relaciones y el Desarrollo a Escala Humana es el “DNA metodológico del CEM”. El CEM cree que relaciones fuertes permiten compartir conocimiento, también denominado inteligencia colectiva, lo que lleva a soluciones más exitosas y de larga duración. Enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para la producción o construcción de conocimiento. Los profesores y los estudiantes del CEM se consideran facilitadores de la construcción de soluciones y aprendizaje recíproco. (En la educación tradicional) estamos acostumbrados a limitar todas nuestras emociones, colocarlas en una caja y dejarlas de lado. ...La reacción de los estudiantes (al CEM) es “ningún profesor me ha preguntado alguna vez cómo me siento cuando estoy estudiando un curso. Así que realmente quería darle las gracias.”

— Ronald Sistek, facilitador en el CEM

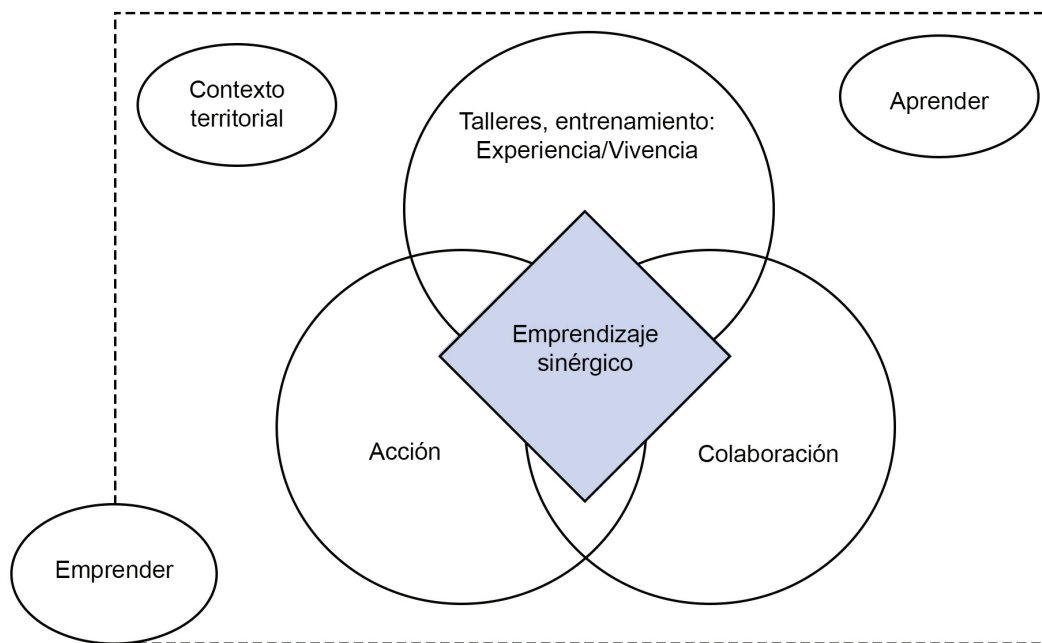
Como ilustran estos métodos, el CEM estimula a los participantes a ejercitar su inteligencia colectiva y crear sus propias soluciones. En una entrevista con David Oyarzo, estudiante de la UACH y miembro del Centro, describió al CEM como un centro que crea “una cadena de valores dentro de la comunidad, lo que implica que los miembros de esa comunidad se sienten empoderados y comparten un interés en el desarrollo de la región” (David Oyarzo 2015).

El CEM opera bajo la teoría de que el empoderamiento comunitario se puede lograr al trabajar en forma colectiva y aceptar el control sobre las decisiones de desarrollo. El CEM reestructura los roles tradicionales, donde los profesores se vuelven estudiantes y aprenden junto con los miembros de la comunidad (Fecci y Boisier 2014). Según el estudiante de la UACH Bernardo Mella, el objetivo del CEM es “hacer que la colaboración sea una cultura en la gente” (2015). El ambiente de aprendizaje creado por el CEM para apoyar la colaboración es tan importante como las metodologías que utiliza.

## Emprendimiento sinérgico

El modelo CEM tiene como objetivo fomentar un ambiente para el emprendimiento sinérgico, aplicando una variedad de métodos para convocar, acompañar y estimular a gente tanto dentro como fuera de la universidad. Estas experiencias estructuradas crean relaciones de larga duración y nuevas colaboraciones. Por ejemplo, un estudiante de la UCh de una comunidad indígena en Paillaco (una localidad en la Región de Los Ríos) se involucró en uno de los cursos CEM. Como resultado, el Centro comenzó a facilitar reuniones con grupos de la ciudad, los que participaron en talleres para generar ideas colectivas sobre las formas de mejorar la calidad de vida en la comunidad. Estas conversaciones incluían a estudiantes de educación media, representantes de juntas de vecinos, cooperativas y personal municipal a cargo de iniciativas locales de desarrollo. El CEM cultivó un ambiente horizontal donde los actores de la comunidad, con diferentes experiencias en el territorio, identificaron un número de acciones que podrían beneficiar a su localidad completa.

### Modelo CEM — Emprendimiento



Después de estos eventos, la comunidad creó la Oficina para la Juventud en la municipalidad local y la Cooperativa de Jóvenes Profesionales de Paillaco. Estas iniciativas no fueron sugeridas por el CEM, pero surgieron de las conversaciones que el Centro facilitó. Después, el CEM se asoció con la Unidad Municipal para el Desarrollo Comunal, la Oficina para la Juventud, organizaciones comunitarias y otros líderes locales para pensar cómo apoyar a pequeños negocios que podrían aumentar las oportunidades de generación de ingresos para los residentes de Paillaco, con un enfoque particular en las mujeres y los jóvenes. Esto es lo que el CEM llama un “ambiente para el emprendimiento sinérgico”. Este ambiente permite a los estudiantes de Paillaco matriculados en la UACH, investigadores universitarios y otros, a conectarse y emprender proyectos de revitalización usando su inteligencia colectiva.

## CEM en contexto

La participación cívica universitaria es una estrategia para enfrentar desafíos omnipresentes en la vida cívica, tales como la pobreza, el analfabetismo y las enfermedades. Es una forma colaborativa de aprender haciendo, que se refleja y es formado por su ambiente—la historia, el clima, la cultura, la política y la economía donde ocurre el trabajo (Hoyt, 2014). La literatura sobre participación cívica universitaria es dominada por ejemplos de casos en el hemisferio norte; pero la experiencia y las perspectivas del hemisferio sur son críticas para anticipar el impacto del movimiento global (Hoyt y Hollister, 2014b).

El CEM de la Universidad Austral de Chile entrega lecciones valiosas. En muchos sentidos el modelo CEM se parece a otras iniciativas de participación cívica universitaria en el hemisferio sur, pero también tiene características distintivas. Por ejemplo, la Universidad Metropolitana en Venezuela es una institución “ancla”, y estuvo entre las primeras universidades de la nación que incorporaron el servicio comunitario estudiantil como requerimiento para la graduación. Hoy, las leyes nacionales exigen el servicio comunitario a todos los estudiantes universitarios (Watson et al. 2011). Para fomentar la responsabilidad social en su región, la Universidad Metropolitana capacita a los profesores en el valor de las cualidades cívicas. Como en el CEM, estudiantes asociados al Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIE) de la universidad trabajan con empresarios para desarrollar planes de negocio.

Efectivamente, existen múltiples universidades cívicamente comprometidas en el hemisferio sur y en el mundo entero que redirigen los enfoques a la instrucción y a los proyectos de desarrollo comunitario. Los elementos del caso de Paillaco son similares a otros en cuanto a visión, estrategia y valores. Algunos de los temas comunes incluyen la co-creación de conocimiento, visión y prioridades de desarrollo; construcción de confianza como ingrediente esencial para asociaciones eficaces; reemplazo de jerarquías tradicionales con sistemas más colaborativos y horizontales; y seguimiento e inversión en líderes comunitarios, incluyendo jóvenes y mujeres.

Sin embargo, el modelo CEM se distingue entre sus contrapartes latinoamericanas en dos sentidos: su compromiso con la comunidad no es considerado como “servicio”, y su estrategia para la institucionalización incluye una intensiva capacitación de profesores. El modelo CEM ha surgido de una fusión de circunstancias –surgiendo desde una institución “ancla” creada por la gente más que por



intervención estatal. Adicionalmente, el CEM se beneficia del soporte de su facultad. El decano de la FACEA, Jorge Díaz, trabaja para dar a conocer los objetivos del Centro en la facultad y en la universidad, ofreciendo un apoyo irrestricto desde los inicios hasta su forma actual. “Las ideas son desarrolladas y germinadas en el CEM. Éstas también son las ideas que la facultad apoya. Necesitamos implementar estas ideas en una sociedad que lo requiere y lo grita imperiosamente” (Jorge Diaz 2016).

## Desafíos del modelo CEM

Pese al notable impacto en el área que rodea a Valdivia, existen diversos desafíos que enfrenta el CEM a futuro. Algunos desafíos son inherentes a muchos modelos de desarrollo comunitario, mientras otros reflejan los parámetros socio-políticos, históricos, culturales y teóricos únicos al caso.

### Documentación, Diseminación y Evaluación

Un desafío constante para el CEM es la documentación y la diseminación de su trabajo, como también la evaluación de sus proyectos. El Centro enfatiza el rol de su personal como practicantes, y la documentación de la práctica inevitablemente les quita la atención de su trabajo. Ester Fecci subrayó que el trabajo del CEM debe reforzar la necesidad de invertir en relaciones dentro y fuera de la universidad para asistir en esfuerzos de diseminación. Para el enfoque y la influencia del Centro no es suficiente el permanecer aislado en un ámbito. El objetivo es involucrar la mayor cantidad de personas posible en conversaciones y participación, para que tanto la universidad como la comunidad puedan avanzar hacia procesos colaborativos más desarrollados (Ester Fecci 2015). Adicionalmente, las metodologías altamente contextuales y de respuesta utilizadas por el CEM al hacer trabajo de desarrollo comunitario, como también el amplio espectro de roles que el Centro asume dentro de la configuración de la universidad, hacen que la aplicación de modelos tradicionales de evaluación se transforme en un desafío. El personal del CEM ha hecho esfuerzos para evaluar su efectividad, desarrollando un marco participativo de monitoreo y evaluación que se concentra en los resultados de los estudiantes, pero aquello es sólo una parte de su modelo universidad-comunidad, y debe ser suplementado con medidas adicionales de impacto. La escasez de documentación complica aún más la evaluación de proyectos afiliados al CEM.

### Diversidad de Perspectivas en el CEM

Las perspectivas en el trabajo del CEM varían ampliamente dependiendo de la relación que se tenga con el Centro. Aunque para todos los tipos de participantes – empresarios, miembros de la comunidad, estudiantes, profesores o miembros del personal– sea deseable adoptar la visión ambiciosa del CEM, desarrollar un entendimiento común del Centro para todos sus actores puede no ser un punto crítico. El personal del Centro describe el CEM como una comunidad unida, como una familia, donde los colegas se abrazan y disfrutan la compañía de los otros. Según Eggers, la informalidad y la capacidad de comprometerse a nivel personal en el Centro se extiende al trabajo que llevan a cabo en la comunidad. Sin embargo, la directora del CEM, Ester Fecci, señala que desarrollar relaciones con personas a través de disciplinas e intereses toma tiempo, y no siempre es sencillo (Ester Fecci 2015). El carácter informal del CEM y su énfasis en las relaciones colaborativas no siempre se mezcla bien con el ambiente universitario y

el de comunidades más formales. El Centro enfrenta desafíos similares en sus asociaciones con gobiernos municipales, por ejemplo. Los miembros del Centro notan que es necesario planificar y entender completamente las necesidades y los objetivos de las instituciones locales antes de intentar una colaboración, para evitar que haya equivocaciones y se cree resistencia a nuevos programas o formas de pensar.

### **Capacidad de reacción constante versus objetivos a largo plazo**

El CEM es un ambiente y una red de relaciones dinámica, democrática y orientada a la solución de problemas. Su flexibilidad es una fortaleza clave, pero también puede ser un obstáculo al momento de buscar objetivos a largo plazo. Aunque un componente inherente a su éxito es el entregar caminos para la acción a los miembros de la comunidad, según sus necesidades e intereses, esta capacidad de reacción crea desafíos para el desarrollo de planes y objetivos más cohesionados y estratégicos. En otras palabras, el modelo del CEM es principalmente reactivo, lo que dificulta fijar una agenda a largo plazo.

Este desafío es exacerbado por las expectativas de la universidad. Hoy en día, los cursos de técnicas de enseñanza para profesores son parte de la acreditación de la UACH. El CEM también toma un rol protagónico en la realización de actividades para estudiantes que ingresan a la FACEA. Mientras el Centro gana en importancia, su carga de trabajo crece y aumenta la presión para ampliar su enfoque. Por lo tanto, se vuelve cada vez más necesario conceptualizar la misión del CEM y sus objetivos estratégicos a largo plazo. En este contexto, también es esencial establecer una fuerte identidad institucional con apoyo continuo de la Universidad.

### **Crecimiento y construcción de relaciones**

El CEM ha cultivado en forma exitosa nuevas relaciones con las comunidades locales, lo que ha tomado considerable tiempo y capital humano. Para establecer relaciones a largo plazo y lograr un mayor impacto regional, puede ser necesario poner más énfasis en conectar comunidades. En otras palabras, ¿cómo puede el CEM pasar la primera fase de la construcción de relaciones e iniciar un esfuerzo creciente y coordinado en el desarrollo económico y social del territorio?

El modelo CEM tiene significativo potencial para crecer, pero es crítico decidir si realmente es necesario crecer, y cómo hacerlo mejor. El CEM podría crecer al traer más estudiantes a sus talleres y cursos de emprendimiento, al desarrollar nuevas asociaciones y organizar más intervenciones comunitarias, o al ayudar a otras universidades a aplicar su currículum de capacitación o estrategias de participación comunitaria. Cada potencial camino hacia el crecimiento presenta desafíos. La diseminación del modelo CEM a otras universidades requiere de un claro entendimiento de los componentes básicos del modelo y una clara manera de transferirlos, como sería el caso de un currículum para prácticas en el marco del Desarrollo a Escala Humana. Incorporar más estudiantes podría requerir importantes recursos desde la universidad, que actualmente no se encuentran disponibles, o implicaría quitar la atención de otras colaboraciones externas. Nuevas intervenciones requieren de meses o años de construcción de relaciones socio-políticas.

## Principios del modelo CEM

El modelo CEM está evolucionando en respuesta a su contexto geográfico e historia socio-política, y por lo tanto es un modelo que enfrenta un cambio constante y a veces agitado. La investigación de sus ideales y prácticas revela un set de principios que pueden ser útiles para otras iniciativas de participación cívica universitaria que busquen un impacto en la sociedad, siendo los siguientes:

- **Entender y responder a ambientes regionales e institucionales**

El éxito del CEM se deriva de las contingencias que han hecho posible su existencia. La historia de Sudamérica y el sistema social, político y económico hiper centralizado de Chile han contribuido al pensamiento y las circunstancias que han originado el modelo del CEM. De ese origen histórico y esa identidad de autodesarrollo –requerida ante una presencia estatal históricamente débil en las regiones periféricas– nacieron las filosofías y principios de guía del CEM. El Centro prospera al abrazar la historia, los valores y costumbres de Valdivia y la Región de Los Ríos.

El CEM creó un nombre que representa sus ideas y prácticas. Emprendizaje refleja el enfoque dual en el emprendimiento y el aprendizaje, como también su filosofía de creatividad y experimentación. Es suficientemente amplio tanto para atraer a profesores en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, como también a profesores y estudiantes en otras disciplinas. Los cursos y proyectos de desarrollo comunitario interdisciplinario desafían pedagogías tradicionales, mientras se fortalecen estrategias nacionales de desarrollo económico y se refuerzan prioridades universitarias.

- **Enfoque en el Desarrollo a Escala Humana, experimentando con una variedad de enfoques**

El CEM desafía el pensamiento ligado al desarrollo neoliberal al descentralizar la toma de decisiones y el poder político. Está fuertemente alineado con las necesidades de su personal, sus estudiantes y los miembros de la comunidad, y se dedica a crear relaciones a través de grupos dispares. Su compromiso con el Desarrollo a Escala Humana enfatiza la importancia de alterar la orientación de instituciones para responder en forma más eficaz a las necesidades humanas, colocando los requerimientos de sistemas ecológicos en paralelo al de los sistemas económicos. Desde su fundación, el CEM despliega múltiples metodologías, incluyendo Art of Hosting, Dragon Dreaming y Teoría U. Dichos métodos tienen como objetivo alimentar un ambiente de reflexión y proyectos cooperativos. Se construye confianza y se fomenta la inteligencia colectiva entre participantes individuales y múltiples grupos de actores.

- **Crear estructuras y sistemas horizontales para promover el emprendimiento sinérgico**

Mientras el CEM mantiene muchos roles y responsabilidades, incluyendo una jerarquía típica, se revisan los grados y el poder en cada conversación, como también en el diseño e implementación de proyectos. En la jerarquía del Centro se entiende que la toma de decisiones es un proceso colaborativo que requiere de mucho más que la palabra directa de un superior. De esta manera, el CEM lleva sus ideales de respeto y aprendizaje comunitario en cada aspecto de su trabajo y existencia. El CEM cultiva estructuras y sistemas horizontales al participar con actores de la comunidad en el territorio. Un ambiente para el emprendimiento sinérgico se vuelve fluido, permitiendo a los participantes usar el contexto como la base

para soluciones e intervenciones. Dadas las diferencias inherentes de cada situación, las estrategias para el emprendimiento deben reflejar las circunstancias y las características distintivas de cada comunidad. El CEM promueve la toma de decisiones colaborativa, en línea con las necesidades y los sueños de los actores, mientras hace reconocimiento a los activos de la universidad, Valdivia y la Región de Los Ríos.

- **Escuchar, tomar acciones y construir inteligencia colectiva**

En apoyo a los esfuerzos del CEM hacia la sinergia, es esencial reconocer que esta actitud es una parte inseparable de los sistemas educacionales en los cuales opera el Centro. El aprendizaje y el trabajo desarrollados en forma colaborativa no son características de la vida en Chile, pero son enseñados como los mejores medios para un fin determinado. Por lo tanto, el CEM utiliza distintos métodos educativos para que el personal, los estudiantes y los miembros de la comunidad logren comprometerse uno con otro. Sin embargo, también cuentan con sistemas educativos orientados a proyectos y talleres, los cuales enseñan para luego facilitar procesos de producción de inteligencia colectiva. Este sistema de dos niveles de educación, para la conversación inicial y luego para la creación cooperativa, permite al CEM respetar realmente a individuos y grupos. Construir inteligencia colectiva comienza con saber escuchar, aprender a manejar conflictos, soltar el ego y el miedo, mantenerse curioso y explorar posibilidades, creer que hay suficiente para todos y practicar la flexibilidad. La inteligencia colectiva requiere confianza, y crea un ambiente para que surja la confianza.



*Un estudiante de la Asociación de Skaters de Paillaco muestra sus habilidades a autoridades locales, durante una sesión de Café Mundial realizada en mayo de 2015.*

# Comentarios de Cierre

La participación cívica universitaria es considerada un movimiento creciente y global, activamente formado y manejado por millones de participantes que se organizan local, nacional, regional e internacionalmente. (Hoyt y Newcomb Rowe 2016). Como una red de redes, Talloires Network es la más amplia red internacional enfocada particularmente en la participación cívica universitaria y la responsabilidad social. Sirve como un centro global que colecta y comparte información desde y junto con varias redes, socios y partidarios, para elevar la visibilidad de ejemplos como el CEM. La colaboración constante de acción y aprendizaje entre Talloires Network, el Community Innovators Lab del MIT y el Centro de Emprendizaje es una de los innumerables esfuerzos en desarrollo. Líderes universitarios en cada región del mundo han posicionado el compromiso cívico en el centro de su misión institucional. Desde Malasia, pasando por México hasta Sudáfrica, gobiernos nacionales, agencias de desarrollo y distintas fundaciones están invirtiendo en universidades comprometidas con la comunidad.

Muchos gobiernos de países en vías de desarrollo se dirigen a las universidades y buscan asociarse con ellas para enfrentar los altos niveles de desempleo (Carrier et al. 2016). El mundo necesita de forma urgente a más jóvenes preparados para ser líderes transformadores, individuos capacitados para enfrentar “crítica y creativamente la realidad” y “participar en la transformación de su mundo”. Sin embargo, las pedagogías tradicionales no son adecuadas para responder a las expectativas de los empleadores o a las demandas de una carrera de emprendedor, en una fuerza laboral cada vez más compleja y globalizada. Los líderes de la participación cívica universitaria invierten en la creencia de que los estudiantes que desarrollan sus capacidades cívicas y sus habilidades emprendedoras serán capaces de lograr con posterioridad su propio bienestar, como también de contribuir al bienestar de sus comunidades. El modelo del CEM representa una visión inspiradora, y entrega un set de estrategias específicas sobre cómo las universidades en el mundo pueden acelerar el cultivo de capacidades cívicas y emprendedoras.

Como es el caso del CEM, ir más allá del cerrado ambiente académico muchas veces comienza con el valor de los profesores, el personal y los estudiantes de la universidad que desafían el paradigma dominante de la racionalidad técnica en la educación superior. A veces, el rector de la universidad impone un cambio institucional, traza un nuevo curso, y establece incentivos para los profesores y el personal hacia nuevas estrategias. En otras oportunidades, las universidades se involucran con grupos locales en respuesta a las presiones externas, incluyendo activismo estudiantil, demandas de las comunidades, mandatos gubernamentales y oportunidades de financiamiento. Muchos de aquellos experimentos surgen y crecen silenciosamente dentro de los márgenes del campus, cuando nadie está mirando. En algunas instancias los miembros activos en el movimiento de participación cívica universitaria arriesgan su salud, seguridad y subsistencia. Al mismo tiempo, desarrollan capacidades para su propia evolución y sobrevivencia, surgiendo como ciudadanos globales que contribuyen activamente a la construcción de una mejor sociedad.

En esta era de sucesivas crisis, el compromiso cívico universitario se ve prometedor. Las instituciones de educación superior se están multiplicando, y el sector seguirá expandiéndose globalmente durante muchos años más. La tasa de crecimiento es asombrosa –la matrícula global, por ejemplo, se ha visto

duplicada desde el año 2000 (de 100 millones a 200 millones de estudiantes). La educación superior está apoyando simultáneamente la aparición de numerosos otros movimientos sociales y económicos, que se refuerzan mutuamente (por ej. Black Lives Matter, Occupy). Se puede mirar hacia el futuro con esperanza, mientras estas relaciones e ideas ambiciosas y productivas se expanden, creando nuevos conocimientos y herramientas para enfrentar un profundo cambio en la sociedad.

---

## Referencias

- "About UEP." Urban and Environmental Planning and Policy. Consultado el 16 de marzo de 2016. <http://ase.tufts.edu/uep/about/about.aspx>.
- "About us." MIT Community Innovators Lab. Consultado el 16 de marzo de 2016. <http://colab.mit.edu/about>.
- Almonacid, Fabián. *La Industria Valdiviana en su Apogeo*. Chile: Ediciones Universidad Austral de Chile, 2013.
- Almonacid, Fabián. "Nueva Historia de Valdivia." *Rev. Austral Cienc. Soc.*, no. 6 (2002), 137–140.
- "Art of Hosting." Art of Hosting. Consultado el 16 de marzo de 2016. <http://www.artofhosting.org/>.
- Bernardo Mella, entrevistado por Anna Krane y Sibusisiwe Malaba, noviembre 2015.
- Carrier, Carol, Andrew Furco, Lorlene Hoyt, y Ross VeLure Roholt. "Enhancing Employability and Entrepreneurism in University Students: Use of a Learning Partner Model." *Journal of Higher Education Outreach and Engagement* (2016).
- David Oyarzo, entrevistado por Jonathan Díaz y Rachel Nagin, noviembre 2015.
- "Dragon Dreaming International." Dragon Dreaming International. Accessed March 16, 2016. <http://www.dragondreaming.org/>.
- Ester Fecci, entrevistada por Anthony Lechuga y Maria Ortiz, noviembre 2015.
- Fecci, Ester, Griselda Ilabel, Barbara Klett, Wladimir Rios, Gabriela Gonzalez y Francisco Bravo. "Emprendizaje. En Programa Complementario de Emprendimiento. Aprender a emprender." *En XXI Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Universidad ICESI*. (2011).
- Fecci, Ester, and Guy Boisier. "El emprendizaje visto desde la Ideología de los cuatro cuadrantes." *En XXIV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial: "Financiación para nacer y acompañamiento para crecer," Universidad ICESI Cali-Colombia*. (2014).
- Freire, Paulo. *Pedagogy of Freedom: Ethics, Democracy and Civic Courage*, Rowman & Littlefield Publishers, 1998.
- Hoyt, Lorlene y Amy Newcomb Rowe. "National, Regional and Global Networks for University Civic Engagement." in *The Cambridge Handbook of Service Learning and Community Engagement*, edited by Corey Dolgon, Tim Eatman and Tania Mitchell, Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- Hoyt, Lorlene. "University Civic Engagement: A Global Perspective." *Higher Education Exchange*. (2014). Dayton: Kettering Foundation.
- Hoyt, Lorlene y Robert Hollister. "Moving Beyond the Ivory Tower: The Expanding Global Movement of Engaged Universities." in *Knowledge, Engagement and Higher Education: Contributing to Social Change* edited by Budd Hall y Rajesh Tandon, New York: Palgrave Macmillan, 2014b.
- Hoyt, Lorlene, "A City-Campus Engagement Theory From, and For, Practice." *Michigan Journal of Community Service Learning* 17 (1) (2010): 75–88.
- "Inicio." Programa Centro De Emprendizaje Universidad Austral De Chile. Consultado el 16 de marzo de 2016. <http://www.emprendizajeuach.cl/>.
- Jorge Diaz, entrevistado por Alyssa Bryson y Jonathan Diaz, enero 2016.
- Mandakovic, Vesna, Boyd Cohen y José Amorós. "Entrepreneurship Policy and its Impact on the Cultural Legitimacy for Entrepreneurship in a Developing Country Context." In *Entrepreneurship, Regional Development and Culture* by Peris-Ortiz, Marta y José Merigó Lindahl. 1st ed. Springer, 2015.
- Mathias Eggers, entrevistado por Meghan Higgins, Lylee Rauch-Kacenski, y Mason Wells, noviembre 2015.
- Max-Neef, Manfred A., Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn. "Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflections." (1991) New York: The Apex Press.
- Max-Neef, Manfred A. "Economic Growth and Quality of Life: A Threshold Hypothesis." *Ecological Economics*, 15 (2) (1995): 115–118.
- "MIT CoLab." MIT Community Innovators Lab. Consultado del 16 de marzo de 2016. <http://colab.mit.edu/>.
- Patricio Belloy, entrevistado por Joel Wool, noviembre 2015.
- Ronald Sisteck, entrevistado por Ashley Clark y Christina Schlegel, noviembre 2015.
- "Theory U." Presencing Institute. Consultado el 16 de marzo de 2016. <https://www.presencing.com/theoryu>.
- "The Talloires Network." The Talloires Network. Consultado el 16 de marzo de 2016. <http://talloiresnetwork.tufts.edu/>.
- "The World Cafe." The World Cafe. Consultado el 16 de marzo de 2016. <http://www.theworldcafe.com/>.
- Watson, David, Robert M. Hollister, Susan E. Stroud y Elizabeth Babcock. *The Engaged University: International Perspectives on Civic Engagement*. New York, New York: Routledge, 2011.