



MEMORIA

# PuentesUC

Programa de Apoyo al Desarrollo Municipal y la Formación Académica

2002-2007





# PuentesUC

## Agradecimientos

Al rector de la UC, Pedro Pablo Rosso, quien ha sido firme promotor de esta iniciativa de trabajo conjunto entre la universidad y los municipios.

A los municipios, que han creído en la universidad como una institución con la que puede trabajarse activamente en beneficio de la comunidad.

A los profesores y alumnos de la UC, quienes con su participación han permitido que PuentesUC día a día pueda ser una realidad.

Al equipo de Políticas Públicas UC, comprometidos con las ventajas y potencialidades que pueden aprovecharse vinculando el mundo académico con los gobiernos locales.

A Conicyt, que a través de su apoyo financiero ha permitido desarrollar esta Memoria.

**Coordinador PuenteUC:** Gonzalo Valdivieso G.

**Coordinador Memoria:** Cristóbal Emilfork D.

**Equipo investigador:** Francesca Faverio F. - Chantal Jouannet V. - Jaime Tarud G.

**Edición textos:** Nicole Saffie G.

**Diseño gráfico:** Macarena Cortés M.

*Esta es una publicación del Programa de Políticas Públicas UC*

**Claudio Seebach S.**

**Director Ejecutivo**

# Índice

Presentación del <i>R</i> ector	6
Presentación Director <i>E</i> jecutivo Políticas Públicas UC	7
Por qué se hace esta <i>M</i> emoria	8
<i>C</i> apítulo 1 Origen y desarrollo del programa <i>P</i> uentesUC	10
<i>C</i> apítulo 2 El modelo <i>P</i> uentesUC	22
<i>C</i> apítulo 3 Proyectos <i>D</i> estacados	42
<i>C</i> apítulo 4 Proyecciones y <i>D</i> esafíos	47



# Presentación del Rector

El interés de la Pontificia Universidad Católica de Chile por mantener y acrecentar constantemente sus vínculos con la sociedad ha sido un eje fundamental en los 120 años de vida de esta casa de estudios. Esta voluntad ha podido apreciarse claramente tanto en nuestra carta fundacional como en los sucesivos planes de desarrollo institucional que han guiado nuestra evolución.

El año 2000, al asumir la rectoría, y como parte de un proceso de reflexión estratégica sobre el rumbo que debía seguir nuestra universidad, declaramos la necesidad de *“establecer un activo diálogo con la sociedad y al interior de la universidad, que contribuya a mejorar la vinculación de ésta con las instancias sociales, políticas, eclesiales e intelectuales que lideran al país, y a reforzar la cohesión de su comunidad universitaria en torno a sus valores y tradiciones”*.

El trabajo que ha desarrollado el Programa Municipal PuentesUC durante sus seis años de funcionamiento apoyando el desarrollo local, como parte del Programa de Políticas Públicas de la Universidad Católica, es una contribución concreta a hacer realidad estas declaraciones. La posibilidad que ha brindado a nuestros académicos, investigadores y estudiantes de aportar a las comunidades a través del trabajo con los municipios, ha sido y continua siendo una obra tremendamente fecunda.

Estoy convencido de que esta forma de hacer universidad, en estrecha relación con la sociedad, es una innovación que marca una posible ruta a seguir por otros, y por eso me alegro de presentar esta Memoria, que resume parte de la historia de este Programa, poniéndola a disposición de otras instituciones universitarias y públicas del país interesadas en replicar esta forma de trabajo.

PuentesUC se ha instalado en la universidad como una gran oportunidad de aprender y servir, permitiendo que los estudiantes y profesores se involucren con los problemas cotidianos de los ciudadanos, posibilitando la creación de soluciones innovadoras en conjunto con nuestros socios municipales, y respondiendo a las continuas necesidades que van surgiendo en los gobiernos locales.

Espero que este documento sea de utilidad para profundizar en el país la tercera misión de la universidad: contribuir al desarrollo de la sociedad.



**Pedro Pablo Rosso R.**  
Rector

**Pontificia Universidad Católica de Chile**

# Presentación

## Director Ejecutivo Políticas Públicas UC

Quisiera comenzar esta presentación resaltando la gran satisfacción y orgullo que implica para Políticas Públicas UC haber podido desarrollar a través de nuestro Programa Municipal PuentesUC la estrategia de vinculación entre municipios y la universidad cuya historia se relata en la presente memoria.

El origen de Políticas Públicas UC está íntimamente ligado al de PuentesUC, y su consolidación en el tiempo está enmarcada en el camino planteado por la universidad de vincularse más estrechamente con la sociedad. PuentesUC recoge este desafío a través de la particular opción por la realidad local del municipio, la denominada “última milla”, el Estado más cercano a las personas, y donde se juega gran parte del éxito o fracaso de muchas políticas públicas.

Trabajar con los municipios, sus alcaldes y funcionarios, ha sido una fuente permanente de aprendizaje para la universidad y para nosotros en particular. Debo, en primer término, agradecer con profundo aprecio el que hayan confiado en este proyecto, respaldándolo de diversas formas y abriendo la posibilidad para que cientos de estudiantes y profesores descubran los desafíos del mundo municipal y lo complejo de las soluciones que se deben desarrollar para enfrentar los problemas y oportunidades de la realidad local.

En segundo término, es importante destacar la importancia que han tenido los estudiantes y académicos para el éxito de PuentesUC, y en particular el apoyo de nuestro rector, Pedro Pablo Rosso, y las demás autoridades de la universidad. La calidad de lo que hacemos está marcada por el sello de excelencia de la Universidad Católica, que día a día demuestran sus profesores y transmiten a los estudiantes en cada curso, trabajo, investigación y práctica.

Finalmente, la clave de este modelo está en el equipo de profesionales PuentesUC, que ha logrado transformar estos convenios en oportunidades y productos concretos, invitando permanentemente a la participación activa de las facultades y su vínculo con las diferentes áreas de cada municipio. En las oficinas del campus Lo Contador se ha ido consolidando una organización que ha incorporado las más diversas disciplinas profesionales: psicólogos, ingenieros civiles, asistentes sociales, arquitectos, cientistas políticos, geógrafos, abogados, sociólogos, agrónomos, ingenieros comerciales, entre otros. La dedicación y responsabilidad han sido el sello de este equipo, quienes ven en esta iniciativa una oportunidad real de contribuir significativamente a mejorar el aprendizaje de futuros profesionales y aportar al desarrollo de las comunas, a través del trabajo conjunto con funcionarios y autoridades de cada municipalidad.

Así, el Programa Municipal PuentesUC no sólo ha sido un sustantivo aporte al desarrollo de los municipios, sino que una gran ventana para acercar el mundo de la investigación, la docencia y la extensión de la Universidad Católica hacia la comunidad. Invitamos a que esta experiencia pueda ser replicada y mejorada en diversas instituciones de educación superior de Chile y el mundo.

Esperamos que este documento, que presenta los rasgos distintivos que ha tenido la evolución de PuentesUC, aporte al propósito de tener universidades involucradas permanentemente con el desarrollo del país y sirva como referencia para la construcción de modelos similares en otras latitudes.

**Claudio Seebach**  
Director Ejecutivo  
Políticas Públicas UC



# Por qué se hace esta Memoria

En 2007, Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile cumplió cinco años de existencia, trabajando por acrecentar la gravitación de la UC en la sociedad chilena y estrechar las relaciones con el sector público, objetivos definidos como parte esencial de su misión.

Desde su inicio, la opción tomada por Políticas Públicas UC fue transformarse en una plataforma de gestión de la universidad, que permitiera vincular sus oportunidades de aprendizaje, docencia e investigación, con el desarrollo del Estado y las políticas públicas.

Esta opción se cristalizó inicialmente con un grupo de municipios de las regiones Metropolitana y de Valparaíso, y fue bautizado como “PuentesUC, programa de apoyo al desarrollo municipal y la formación académica”. A partir de ese momento, comenzó a construirse un modelo de cooperación en que las instituciones públicas locales y la universidad, trabajarían en conjunto para enfrentar los desafíos del país, promoviendo la participación de estudiantes, profesores, investigadores, autoridades y funcionarios municipales, buscando responder de manera efectiva e innovadora a los temas centrales de la gestión comunal.

El presente documento tiene como objetivo dar cuenta de la historia de trabajo conjunto entre la UC y los municipios en convenio, con el fin de que otras universidades y centros de estudios puedan desarrollar modelos propios y cumplir exitosamente con lo que se ha denominado la tercera misión de la universidad: contribuir al desarrollo de la sociedad.

Esperamos que el siguiente texto sirva como estímulo para que esta experiencia pueda materializarse en otros rincones de Chile, adaptándose a las particularidades de cada institución y territorio, pero sobre la base de la experiencia y aprendizajes que han permitido sostener este Programa durante los últimos seis años.

Este documento presenta la historia de PuentesUC, la que puede ser complementada con un manual y un video explicativo, creado especialmente para exponer los objetivos y el funcionamiento actual del Programa. Asimismo, se dispone de una plataforma web que puede ser compartida en su diseño y utilización por otras instituciones interesadas en desarrollar iniciativas similares.

El primer capítulo de esta memoria contiene el desarrollo histórico del Programa; el segundo hace referencia a las características del modelo de trabajo; luego se dan a conocer algunos ejemplos de los proyectos que se han llevado a cabo; y finalmente se exponen los desafíos que enfrenta PuentesUC para el futuro.

# Capítulo 1

## Origen y Desarrollo del Programa PuentesUC



# Capítulo 1

## Origen y desarrollo del programa PuentesUC

El surgimiento del Programa PuentesUC de la Pontificia Universidad Católica de Chile no puede entenderse sin hacer referencia al plan de desarrollo institucional que esta casa de estudios definió para los primeros cinco años del siglo XXI. Potenciar la formación de profesionales con deseos de servir a la sociedad y trabajar por estrechar los vínculos con ella, aportando con soluciones a los principales problemas del país. Ésas fueron algunas de las medidas de acción concretas que emanaron de esos lineamientos generales.

Bajo esta perspectiva, los gobiernos locales se presentaban como un campo adecuado para buscar formas de trabajo conjunto que potenciaran el quehacer de la universidad y los municipios. Así lo expresaba a fines de 2001 el rector Pedro Pablo Rosso al ingeniero Andrés Iacobelli, a quien se le encargó realizar un estudio para detectar en qué áreas de las políticas públicas la universidad podía realizar un aporte de relevancia al país.

Tras la realización del diagnóstico, se confirmó la idea de que el déficit en la capacidad de implementar las políticas públicas era mayor que el que existía en su diseño, y que, por otro lado, el mejor lugar para analizar cómo éstas se implementaban era en el ámbito local.

En un comienzo se buscó lograr acuerdos con comunas cercanas al Campus San Joaquín de la UC, en la zona sur de Santiago, donde se concentra la mayor parte de las carreras que imparte la universidad. La idea era facilitar la ida de alumnos y profesores a las comunas con las que se estableciera el nexo.

De esta manera se daba inicio a PuentesUC, iniciativa que tendría su despegue formal en enero de 2002, con la firma de los primeros convenios de trabajo conjunto con cinco gobiernos locales.

Sin embargo, PuentesUC no nacía solo. Fue creado al alero de Políticas Públicas UC, que alojaría además a otras áreas de desarrollo, que en un principio estuvieron ligadas eminentemente a la vivienda social. Políticas Públicas UC actuaría como plataforma de gestión multidisciplinaria al servicio de las distintas unidades de la universidad, potenciando y fortaleciendo la relación entre los recursos académicos y las necesidades del país. Andrés Iacobelli, ingeniero civil industrial UC y recién llegado de la Universidad de Harvard

tras realizar un magíster en Administración Pública y Desarrollo Internacional, sería el primer director ejecutivo de Políticas Públicas UC, y también el impulsor de PuentesUC.

La primera actividad formal del Programa fue el 11 de marzo de 2002, con una ceremonia celebrada en la Casa Central de la Universidad Católica, en la que se reunieron los alcaldes de La Florida, Macul, Puente Alto, San Felipe y San Ramón con el rector, para firmar un convenio de colaboración con cada uno de ellos. En este acuerdo, los municipios y la universidad se comprometían a trabajar en conjunto, aprovechando las capacidades propias en beneficio de la comunidad.

El objetivo definido por PuentesUC era establecer un vínculo continuo que permitiera combinar el conocimiento que se desarrolla al interior de la universidad, con el trabajo práctico que ofrece la realidad local comunal, llevando recursos universitarios -como trabajos de cursos, prácticas, tesis, memorias, investigaciones- al mundo municipal.

En la ocasión, Andrés Iacobelli, destacó la finalidad del naciente PuentesUC: *“No es casualidad que la primera actividad formal del nuevo programa de Políticas Públicas UC sea este convenio, que se enmarca dentro del proyecto PuentesUC; ya que éste nace para potenciar el rol de la Universidad Católica en el análisis, propuesta y gestión de políticas públicas”.*

Iacobelli había comenzado, literalmente, a tocar la puerta de diversas municipalidades para invitarlas a participar en PuentesUC. Proceso que coincidió con el acercamiento del alcalde de La Florida, Pablo Zalaquett, al rector Pedro Pablo Rosso, para manifestarle su intención de trabajar en conjunto con la UC, con el fin de solucionar ciertas dificultades que enfrentaba en su gestión. Así, la municipalidad de La Florida fue la primera en tender el puente hacia la universidad.

Con la municipalidad de Macul, donde se ubica este campus, la Universidad Católica tenía una relación de larga data, lo que facilitó su integración a PuentesUC. En esta comuna, los primeros esfuerzos de trabajo estuvieron puestos en requerimientos relacionados con salud, comunicaciones y vivienda, que fueron los que se desarrollaron durante el primer semestre del convenio, de acuerdo a las prioridades

fijadas en conjunto entre el municipio y el Programa.

Otro caso fue el de la municipalidad de Puente Alto, que concibió la relación con la universidad como una posibilidad de contar con un socio estratégico para apoyarse en diversas iniciativas. La gestión en educación y materias medioambientales, salud y urbanismo, fueron los temas que dieron inicio al trabajo coordinado con esta comuna.

El municipio de San Ramón, también ubicado en la zona sur de Santiago, comenzó el trabajo con PuentesUC enfocándose en las áreas en las que se habían detectado mayores necesidades y, a la vez, oportunidades de ser desarrolladas de forma conjunta con la universidad. Los primeros proyectos llevados a cabo tuvieron relación con temas como educación municipal, urbanismo, seguridad ciudadana y desarrollo económico local.

*“Nuestro país tiene entre sus virtudes cívicas la de tener grupos técnicos de gobierno que son bastante competentes y en donde se elaboran políticas públicas que están bien orientadas, pero la dificultad está en cómo llevarlas a la práctica en el territorio municipal. Ése es el ámbito en el cual nosotros queremos servir y estamos, por lo tanto, iniciando este camino”. Pedro Pablo Rosso, rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, marzo 2002.*



POLÍTICAS PÚBLICAS  
**puentes UC**

haz tu memoria, tesis, práctica, trabajo de curso o investigación en proyectos reales y en ambiente multidisciplinario

[www.puc.cl/puentesuc](http://www.puc.cl/puentesuc)

PuentesUC incorpora a todas las disciplinas con los gobiernos locales



### Convenio con San Ramón

La relación de San Ramón con PuentesUC se originó por un hecho fortuito, a partir de un mal entendido entre Andrés Iacobelli y su secretaria, quien en vez de fijarle una cita con el entonces alcalde de San Joaquín, Ramón Farías, se la coordinó con el alcalde de San Ramón, Pedro Isla. La confusión, sin embargo, resultó “exitosa”, pues en la reunión el edil se mostró muy interesado en participar en PuentesUC, por lo que al poco tiempo ya estaban trabajando en conjunto.

Establecer el convenio con un municipio de menor escala en cuanto a su tamaño y con requerimientos diferentes a los que podían presentar las comunas más grandes, era una de las prioridades que tenía PuentesUC. Después de intentarlo, pero sin llegar a acuerdo en Colina, Andrés Iacobelli se contactó con la municipalidad de San Felipe -ciudad con la que tenía un importante vínculo afectivo, pues su familia era de la zona y fue el lugar donde vivió durante su infancia-. La iniciativa fue muy bien recibida por el alcalde Jaime Amar, quien valoró positivamente las oportunidades que se abrían al establecer este nexo con la universidad. Éstas se concretaron durante el primer semestre de trabajo, principalmente en proyectos relacionados con gestión municipal y salud.

Una vez que los convenios con estos cinco municipios estuvieron firmados, PuentesUC se puso en marcha en marzo de 2002 con un equipo recién formado de seis profesionales, incluyendo a su director ejecutivo Andrés Iacobelli y a Elena Puga, geógrafa que contaba con una amplia experiencia municipal, pues había trabajado durante cinco años en la Municipalidad de Conchalí y luego, junto a Iacobelli, en el programa Servicio País de la Fundación para la Superación de la Pobreza. Ella asumió la responsabilidad de diseñar y coordinar el programa en sus inicios.

El resto del equipo lo conformaba Catalina Justiniano, arquitecta; Solange Palma, asistente social; Roberto Rosenkranz, ingeniero comercial; y Tomás Recart, ingeniero industrial. Todos ellos integraban un equipo que destacaba por su multidisciplinariedad, característica que perdura hasta hoy, siendo uno de los principales activos de PuentesUC.

### El trabajo con Pirque

Si bien no se institucionalizó un vínculo formal entre PuentesUC y la municipalidad de Pirque, se desarrollaron una serie de proyectos de manera conjunta entre 2002 y 2005. El apoyo dio fruto a varias iniciativas, entre las cuales destacan el análisis del plan de desarrollo de la comuna y la evaluación económica de las alternativas de uso de un terreno municipal.

## Contexto institucional universitario

El inicio de PuentesUC, como se ha señalado, se enmarcó en el contexto institucional definido por las autoridades superiores de la Pontificia Universidad Católica de Chile, dentro del cual se impulsaban ciertas estrategias que se plasmaron en el Plan de Desarrollo 2000-2005.

Entre los postulados que se expresan en este plan destaca el objetivo de formar “personas cultas, competentes, emprendedoras, solidarias, animadas por valores cristianos y los deseos de servir a la sociedad”<sup>1</sup>.

*“La universidad tiene entre sus objetivos educacionales formar personas que sientan un compromiso solidario con otros. Y la experiencia demuestra que lo más eficaz en un sistema educativo, en cuanto a promover valores o ayudar a desarrollar conductas, es predicar con el ejemplo”. Pedro Pablo Rosso, Rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, septiembre 2007.*

Por otra parte, el Plan declara la intención de que la universidad aporte con ideas constructivas, “en todos los niveles en los cuales se gesta el futuro de la sociedad”<sup>2</sup>. Para esto, entre otras medidas, se buscaba incentivar la organización de actividades y grupos de trabajo multidisciplinarios. Tal como el equipo de profesionales PuentesUC y las iniciativas que promueve, siempre intentando involucrar a alumnos y profesores de diversas carreras.

Finalmente, el Plan manifiesta la necesidad de establecer un “activo diálogo con la sociedad y al interior de la universidad, que contribuya a mejorar la vinculación de ésta con las instancias sociales, políticas, eclesiales e intelectuales que lideran al país”<sup>3</sup>.

De esta forma, dos años antes del inicio de PuentesUC la universidad establecía desde distintas aristas un marco propicio para que un proyecto como éste se desarrollara. Esto, tanto desde el punto de vista de la formación general de los estudiantes como de la relación

1 Plan de Desarrollo 2000-2005 de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Objetivos Estratégicos.

2 Ibid.

3 Ibid.



De acuerdo al Plan de Desarrollo 2000-2005, la UC busca formar “personas cultas, competentes, emprendedoras, solidarias, animadas por valores cristianos y los deseos de servir a la sociedad”.

que pretendía consolidar con la sociedad, ideas que se siguieron profundizando en el Plan de Desarrollo 2005-2010.

Para que este proceso inicial fuera posible fue fundamental, por un lado, la motivación por parte de la universidad de que existía la oportunidad de aportar al país y a la sociedad chilena; Así como la convicción de que una formación integral de los estudiantes debía contemplar la aplicación concreta de lo aprendido en la sala de clases.

## Contexto municipal

El estudio inicial del Programa indicó que uno de los aspectos en los que la universidad podía tener un mayor ámbito de acción e impacto era en el mundo local, particularmente asociado a la gestión de los municipios, en términos de la generación, implementación y evaluación de políticas y programas públicos.

Los gobiernos locales presentan una alta complejidad en materia de políticas públicas, pues en ellos interactúan los más diversos ámbitos de desarrollo de la sociedad y, al mismo tiempo, enfrentan múltiples desafíos con recursos económicos muy limitados. Además, son la entidad pública más cercana a la ciudadanía, tanto por su proximidad física como por el impacto directo de la labor cotidiana que realizan.

Los municipios, por lo tanto, son un espacio que necesita de profesionales altamente calificados para aportar innovación en los procesos y herramientas que ayuden en su gestión, así como un campo práctico para el diseño, evaluación y análisis de muchas disciplinas. Además, estas instituciones son una instancia clave de interacción con diversos actores de la sociedad en función del desarrollo económico, social y cultural de la comuna.

Por esta razón, trabajar con las municipalidades formó parte de la esencia del Programa PuentesUC. Esto se manifiesta en su propósito de contribuir a la formación académica y al desarrollo comunal, ge-

*“Como Universidad Católica tenemos dentro de nuestro ‘ethos’, de nuestra identidad, el servir a la comunidad. Y en ese sentido, PuentesUC es un instrumento muy importante y destacado, que le permite a la universidad ser leal a su mandato”. Ignacio Irrarázaval, director de Asuntos Públicos de la Vicerrectoría de Comunicaciones y Asuntos Públicos UC, junio 2007.*





PuentesUC ofrece a la universidad y los municipios una oportunidad de encuentro para potenciar el logro de sus propios objetivos. En la fotografía, talleres de PuentesUC realizado con pobladores.

*“Creo que las políticas más complejas, las que tienen que ver con los aspectos más integrales, donde se junta la familia, el barrio, la educación, el urbanismo, donde se mezclan un conjunto de factores, se hacen más patentes en los municipios [...] Impulsado entonces por este modelo que tenía el rector de hacer una educación más interdisciplinaria, PuentesUC calzaba bien, y el municipio era el canal central para llevarlo a cabo, ya que son naturalmente más integrados”.* Andrés Iacobelli, primer director ejecutivo de Políticas Públicas UC, julio 2007.

nerando un vínculo permanente entre la universidad y los municipios. De esta manera se ofrece a ambas instituciones una oportunidad de encuentro para potenciar el logro de sus propios objetivos.

*“Nosotros partimos desde un comienzo apoyando la idea de unir estos dos mundos, porque siempre hemos creído que necesitamos socios estratégicos y la universidad también los necesita. Así como esta casa de estudios es un gran socio para nosotros, creemos que el municipio también lo es para la universidad”.*

## La experiencia inicial

Construir un ‘puente’ entre la universidad y los municipios. Ésa era una de las ideas clave del equipo cuando se puso en marcha este Programa. La lógica de esta iniciativa no era la de un ‘tobogán’, en que la Universidad Católica vertiera sus conocimientos a realidades necesitadas, sino la de un ‘puente’ construido mano a mano con el municipio, en que las dos partes aprovecharan sus experiencias para enriquecerse mutuamente a través del trabajo conjunto.

Una visión similar tenía Manuel José Ossandón, alcalde de Puente Alto, municipio en convenio con PuentesUC desde el año 2002:

El encargado de hacer realidad este modelo, de vincular el mundo universitario con el municipal, era el equipo PuentesUC. El hecho que una persona se dedicara en forma prioritaria a gestionar esta relación entre universidad y municipio fue, y sigue siendo, una de las principales novedades y fortalezas del modelo. Son los profesionales del Programa quienes articulan la relación entre la universidad y el municipio, identificando en conjunto las necesidades que pueden ser resueltas a través de una serie de actividades académicas.

Éste es otro aspecto esencial de PuentesUC: que los recursos que utiliza para enfrentar los requerimientos que surgen en los municipios son de carácter académico. A través de tesis, memorias, prácticas, investigaciones y trabajos de cursos, los estudiantes son

quienes desarrollan diversos proyectos para aportar a la resolución de las demandas municipales, siempre contando con el apoyo y coordinación de los profesionales del Programa y de los profesores de la universidad. También se pone especial énfasis en potenciar la multidisciplinaria de las iniciativas realizadas, involucrando a alumnos de distintas carreras en un mismo proyecto, para entregar una mirada integral a los problemas que se abordan.

Por otra parte, como se estipuló a través de los acuerdos firmados con los alcaldes, el vínculo y la gestión entre ambas instituciones sería cofinanciado por la universidad y los municipios, a través de un pago mensual, lo que constituye otra característica particular de este Programa.

Si bien en un principio surgieron ciertos cuestionamientos desde la universidad respecto del pago de las municipalidades por el convenio, de acuerdo a los fundadores de PuentesUC esto tuvo efectos positivos. Por una parte, el hecho de que los municipios costearan una parte demostraba que la iniciativa tenía valor y les servía, y por otra, sentían que podían exigir de vuelta un trabajo de calidad. Se reforzaba así la idea de que la labor realizada en conjunto tenía que ser de excelencia, dando frutos para ambas instituciones.

Las largas reuniones del equipo fueron fundamentales para ir desarrollando y construyendo el modelo. En ellas, los profesionales PuentesUC compartían los desafíos que surgían en las municipalidades y las distintas maneras de enfrentarlos con los recursos

*“La palabra puente es una metáfora que se aplica muy bien a lo que soñamos y a lo que estamos construyendo, que es producir una relación horizontal, de complemento, entre dos mundos aparentemente tan distintos pero que tienen tanta potencialidad de trabajar en conjunto para la construcción de un Chile mejor”. Elena Puga, primera coordinadora de PuentesUC, junio 2007.*

académicos disponibles. *“Teníamos reuniones semanales de tardes enteras, donde íbamos municipio por municipio compartiendo los requerimientos que habían surgido, y ahí íbamos inventando las formas de abordarlos. Cada uno podía ir inventando instrumentos para recoger distintas cosas, y eso era muy interesante y motivante [...] Yo siento que el puente se fue armando entre todos”, cuenta Catalina Justiniano, profesional PuentesUC de La Florida hasta el año 2005.*

El trabajo en equipo, con un grupo multidisciplinario, y con el énfasis en el trabajo práctico y la acción concreta en el ámbito local, son algunas de las claves del modelo. En la fotografía, grupo de asistentes a curso para Didecos municipales.



La etapa de inicio de PuentesUC demandó mucho esfuerzo y creatividad. En los dos primeros años se fueron definiendo los aspectos operativos de la iniciativa. *“Aquí había un sueño y había que inventarlo todo. El primer y segundo año fueron tremendamente desafiantes y de mucho aprendizaje”*. Elena Puga, ex coordinadora de PuentesUC, junio 2007.

La construcción de un ‘puente’ y no de un ‘tobogán’, se ha mantenido en la esencia del Programa, así como el trabajo en equipo, buscando formar siempre un grupo multidisciplinario, y con el énfasis en el trabajo práctico y la acción concreta en el ámbito local, sustentado por los valores de la humildad, la excelencia, la eficiencia, la confianza, la participación, la innovación y la solidaridad.

Estos cimientos sobre los que se empezó a construir PuentesUC, marcaron el comienzo de una fructífera historia de trabajo con el mundo municipal en las más diversas áreas. Esto ya se reflejaba en

los primeros proyectos realizados con los gobiernos locales, entre los cuales destacan el catastro urbano de equipamiento deportivo, áreas verdes y establecimientos educacionales de La Florida, la estrategia para revertir la estigmatización de La Pintana, el diagnóstico de participación ciudadana en una unidad vecinal de Macul, la capacitación del personal de salud en sistemas naturales de control de natalidad en Puente Alto, la supervisión y apoyo en la definición del plan de trabajo de la Dirección de Desarrollo Comunitario de San Felipe, y la intervención psicosocial en escuelas municipales de San Ramón.

*“PuentesUC se ha hecho desde una perspectiva de mucho respeto. No es ‘ayudismo’ ni paternalismo respecto de las municipalidades, sino que realmente es buscar socios estratégicos para desarrollar juntos iniciativas que benefician a muchas personas”*. Pedro Pablo Rosso, rector de la Universidad Católica, septiembre 2007.



Claudio Seebach (izq.), ingeniero industrial UC, asumió la dirección ejecutiva de Políticas Públicas UC en octubre de 2005, reemplazando a Andrés Iacobelli. En la fotografía, junto a Andrés Iacobelli, Manuel José Ossandón, alcalde de Puente Alto, y Pedro Pablo Rosso, rector de la Universidad Católica.

## Desarrollo y consolidación de PuentesUC

Una serie de eventos en la historia de PuentesUC han ido definiendo el desarrollo y crecimiento del Programa desde su nacimiento en 2002. El hecho más relevante fue la firma de los cinco primeros acuerdos, a lo que se sumó tres meses después la alianza establecida con la Municipalidad de La Pintana, lo que terminaría de conformar el grupo de seis municipios en convenio con los que se trabajó durante los primeros tres años.

En julio de 2005, un nuevo hito marcó el desarrollo del Programa. Andrés Iacobelli, director ejecutivo de Políticas Públicas UC, dejó su cargo. *“Sentía que Políticas Públicas UC ya estaba andando correctamente, y además, siempre he considerado que el creador de un proyecto como éste no puede perpetuarse en el cargo. Esto no era el ‘Centro Iacobelli’, sino que Políticas Públicas de la Universidad Católica”,* explica el ex director ejecutivo.

Cuatro meses después, en octubre de 2005, asumiría como nuevo director ejecutivo de Políticas Públicas UC, Claudio Seebach. Ingeniero industrial UC y *Master en Management science and engineering* de la Universidad de Stanford, quien también había sido director nacional de Un Techo Para Chile<sup>4</sup> y asesor del ministro de Obras Públicas Javier Etcheberry.

Otro suceso tiene relación con el trasfondo institucional de PuentesUC. Al nacer, Políticas Públicas UC fue incorporado como una unidad dependiente de la Dirección de Investigación y Postgrado al interior de la Vicerrectoría Académica de la universidad. Esto cambió en septiembre de 2005, cuando recibió un nuevo impulso al traspasar su dependencia a la recién creada Dirección de Asuntos Públicos, de la Vicerrectoría de Comunicaciones y Asuntos Públicos.

Este cambio es concordante con los objetivos que guían a esta Dirección, en cuanto a apoyar a las facultades para identificar áreas de trabajo en políticas públicas, reforzar iniciativas de alianza con actores sociales para desarrollar programas orientados a la resolución de problemas específicos, fomentar el estudio de diversos temas de políticas públicas, y coordinar y estimular las actividades de gestión social que se realizan en la universidad, para que sean un aporte concreto a las políticas públicas.

Entre los años 2005 y 2006, PuentesUC experimentó un fuerte crecimiento del número de municipios en convenio. En julio de 2005

4 Programa de voluntariado que trabaja en los campamentos construyendo mediaguas, investigando, denunciando, apoyando y capacitando a los pobladores, a sus familias y comunidades para que cuenten con oportunidades reales que les permitan salir de su situación de pobreza. Su objetivo es llegar al año 2010 sin campamentos en Chile.

*“Para la Universidad Católica el vínculo con la sociedad es muy importante, y para lo que hacemos, PuentesUC es un pilar fundamental [...] Al dar cuenta de este esfuerzo, siempre tengo en mi mente a PuentesUC”.* Ignacio Irarrázaval, director de Asuntos Públicos UC, junio 2007.

se firmó un acuerdo con la Municipalidad de Zapallar, que planteó nuevos desafíos para el Programa, por las características de la comuna y los requerimientos que presentaba: cerca de la mitad de su población no contaba con acceso a redes de alcantarillado y el número de habitantes llegaba apenas a cinco mil, una escala más pequeña a la acostumbrada para PuentesUC.

En septiembre del mismo año, se formalizaron convenios con las comunas de Conchalí y Santiago. En la primera, el foco inicial estuvo puesto en la gestión territorial, desarrollo urbano y gestión interna de la municipalidad. En la segunda, el énfasis se puso en servicios de tecnologías de la información y desarrollo urbano. En julio de 2006 se sumaron dos nuevos municipios: Peñalolén y Renca, alcanzando once instituciones asociadas.

Este crecimiento en el número de convenios generó, lógicamente, un incremento en los proyectos y por lo tanto, un aumento de la cantidad de estudiantes, profesores y funcionarios municipales participantes de PuentesUC. A diciembre de 2007 más de 3.500 alumnos y 200 académicos de diversas facultades han sido parte de esta iniciativa.

Cuando nació el Programa, dado lo pequeño del equipo, el trabajo se hacía entre todos, compartiendo las experiencias, acompañando a las municipalidades y conversando con los profesores, entre otras actividades. Con la llegada de más profesionales, en respuesta al aumento de los convenios, esta dinámica cambió. No obstante, se han seguido impulsando proyectos en los cuales los profesionales PuentesUC trabajan asociados para ofrecer un análisis interdisciplinario a problemas particulares.

El aumento de profesionales en el Programa, a su vez, generó la necesidad de contar con una persona que se dedicara de forma exclusiva a coordinar el equipo. Hasta el año 2005, Elena Puga había dedicado parte de su tiempo a coordinar el equipo PuentesUC, junto con otras funciones como coordinadora de Investigación Aplicada de



Políticas Públicas UC. Durante ese año, Tomás Recart, profesional que había estado a cargo del convenio con Puente Alto desde 2002, asumió en forma exclusiva la responsabilidad de coordinar al equipo PuentesUC.

Durante el segundo semestre de 2006 el número de municipios se redujo, puesto que los convenios con Conchalí, San Ramón y Zapallar finalizaron. Algunos problemas de gestión interna en estos municipios, el cambio de personas clave para la vigencia del convenio, la brecha de expectativas y los costos del acuerdo fueron, en gran parte, las razones que motivaron el término de estos acuerdos. Con la comuna de Zapallar, además, la distancia entre la universidad y ésta fue un factor que dificultó la conso-

lidación de una relación más fluida y duradera.

Desde agosto de 2006, se incorporó como coordinador de PuentesUC el ingeniero agrónomo Gonzalo Valdivieso, quien tenía vasta experiencia trabajando en desarrollo local tras haber sido director nacional del Programa Servicio País de la Fundación para la Superación de la Pobreza.

Finalmente, en enero de 2007 se sumó la Municipalidad de Maipú. De esta forma, a diciembre de 2007 el Programa cuenta con nueve municipios en convenio. Esta última comuna comenzó a construir la relación con la universidad enfocándose en la gestión interna, el desarrollo comunitario y el desarrollo urbano.

## Profesionales que se han desempeñado en el Programa PuentesUC

PROFESIONALES QUE SE HAN DESEMPEÑADO EN EL PROGRAMA				
	2002	2003	2004	2005
Profesionales PuentesUC	Catalina Justiniano Solange Palma Roberto Rosenkranz Tomás Recart	Catalina Justiniano Solange Palma Roberto Rosenkranz Tomás Recart	Andrea Cifuentes Francesca Faverio Cristina Gómez Catalina Justiniano Solange Palma Tomás Recart Roberto Rosenkranz	Ana María Alvear Francesca Faverio Cristina Gómez Catalina Justiniano María José Vergara
Apoyo comunicacional	Claudia Giacoman	Claudia Giacoman	Claudia Giacoman	Cristóbal Emilfork Claudia Giacoman
Apoyo administrativo	Josefa Fernández	Josefa Fernández	Ruth Ortega	Priscilla Matamala
Coordinador PuentesUC	Elena Puga	Elena Puga	Elena Puga	Elena Puga Tomás Recart
Director Ejecutivo Políticas Públicas UC	Andrés Iacobelli	Andrés Iacobelli	Andrés Iacobelli	Andrés Iacobelli Elena Puga* Claudio Seebach



Equipo Políticas Públicas UC en agosto de 2007.

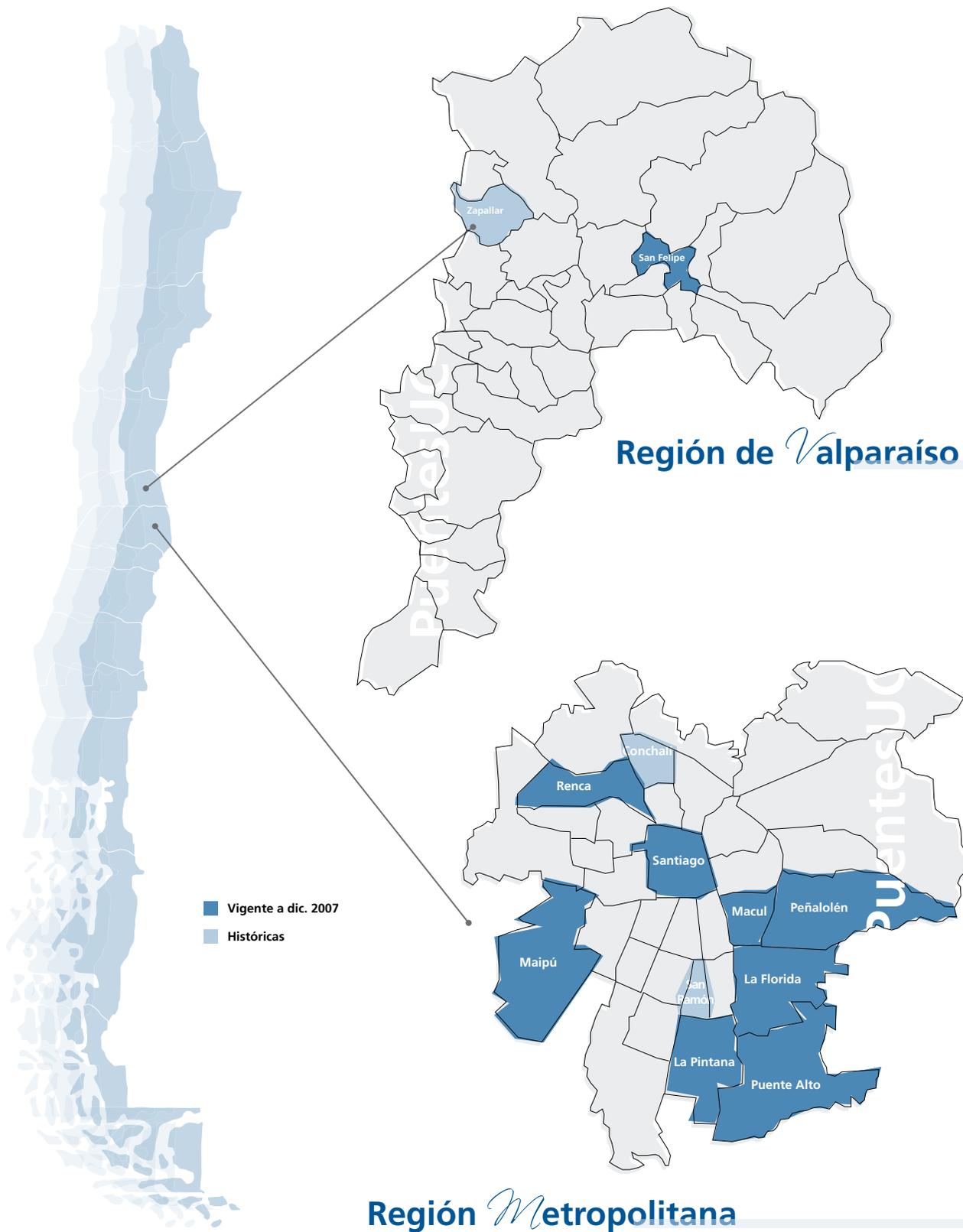
**MA PUNTESUC**

2006	2007	2008
Ana María Alvear Dino Besomi Francesca Faverio Cristián García Cristina Gómez Cristina Huidobro Mariana Jordán Catalina Justiniano Francisco Lagos Octavio Lizama Paula Margotta Yael Stekel María José Vergara	Dino Besomi Cristián García Álvaro Gutiérrez Cristina Huidobro Mariana Jordán Chantal Jouannet Francisco Lagos Paula Margotta Yael Stekel María José Vergara	Trinidad Ariztía Rodrigo de la Calle Cristián García Álvaro Gutiérrez Cristina Huidobro Mariana Jordán Chantal Jouannet Francisco Lagos Yael Stekel María José Vergara
Cristóbal Emilfork	Cristóbal Emilfork	Cristóbal Emilfork
Priscilla Matamala	Priscilla Matamala María Eugenia Morales	Priscilla Matamala
Tomás Recart Gonzalo Valdivieso	Gonzalo Valdivieso	Gonzalo Valdivieso
Claudio Seebach	Claudio Seebach	Claudio Seebach

\*interina



## Comuna con *C*onvenios del Programa PuentesUC



# Capítulo 2

## El Modelo PuentesUC



## Capítulo 2

## El modelo PuentesUC



Los estudiantes y profesores pueden aportar de distintas maneras a buscar una solución, realizando por ejemplo un diagnóstico, un estudio, una evaluación, un diseño o una intervención.

En los primeros años PuentesUC se enfocaba exclusivamente a escuchar y responder las demandas que nacían dentro de los municipios. Con el tiempo, y cada vez con mayor fuerza, han ido surgiendo proyectos, estudios o investigaciones de profesores, los que son propuestos a las municipalidades, abriendo nuevos desafíos y oportunidades de trabajo conjunto.

Durante estos años de vida, el puente construido entre la Universidad Católica y las municipalidades se ha ido consolidando cada vez con mayor fuerza, como un modelo de gestión y de trabajo conjunto, sostenido por dos pilares institucionales: la universidad y el municipio.

El equipo del Programa PuentesUC, responsable de realizar el nexo entre estos dos mundos, ha ido tejiendo lazos tanto al interior de la universidad como en las municipalidades en convenio, para comprometer a estas dos entidades en la concreción de los más variados proyectos. Éstos buscan responder a una necesidad comunal a través de trabajos de cursos, prácticas profesionales, tesis, memorias e investigaciones.

En este punto, el énfasis de PuentesUC está puesto en que el requerimiento que motive el trabajo a realizar surja al interior del municipio, que represente una necesidad concreta de su realidad local, y en torno a ella, buscar a los estudiantes y profesores. Éstos pueden aportar de distintas maneras a buscar una solución, realizando un diagnóstico, un estudio, una evaluación, un diseño o una intervención, entre otras muchas acciones.

La relación que se ha formado gracias al Programa ha implicado que ambos mundos se conozcan, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades. De esta manera se ha potenciado un diálogo articulado por el equipo PuentesUC, el que poco a poco ha ido consolidando las confianzas dentro de la universidad y sus unidades académicas, y también al interior de los municipios.

## Los valores que sostienen el puente

Desde su creación, PuentesUC ha estado marcado por ciertos valores que guían su actuar. La *humildad* necesaria para acercarse a una realidad diferente a la universitaria y aprender de ella; la

*excelencia* exigida para todos los trabajos; la *eficiencia* para lograr resultados adecuados a los tiempos universitarios y municipales; la *confianza*, clave para relacionar fluidamente el mundo municipal con el universitario; la *participación* de todos los actores que se requieren para construir el puente; la *innovación* para abordar los desafíos complejos y dar respuestas creativas; y la *solidaridad* que orienta el foco de los esfuerzos hacia el desarrollo comunal.

*“Quisiera expresar el profundo agradecimiento a los que han permitido llevar a cabo este encuentro, los que han soñado y que confían en que dos sectores de nuestra sociedad, el mundo docente, universitario, y el mundo municipal, con preocupaciones aparentemente tan distintas, podemos trabajar juntos. Digo aparentemente, porque finalmente los ideales son, o humildemente deben ser, uno común, el servir a la sociedad, a las personas, y de un modo particular y enfático a las personas que más lo necesitan”. Andrés Iacobelli, fundador de PuentesUC y director ejecutivo de Políticas Públicas UC hasta 2005, julio 2002.*



PuentesUC está marcado por ciertos valores que guían su actuar, tales como la humildad, excelencia, confianza y solidaridad.



Esquema de Valores PuentesUC	
Humildad	Comprender una realidad distinta a la propia y aprender de ella
Excelencia	Calidad en los proyectos que se realizan
Eficiencia	La labor municipal y la comunidad necesitan resultados rápidos
Confianza	Un puente entre funcionarios municipales y la universidad
Participación	Los proyectos deben involucrar a todos los actores
Innovación	Los problemas son complejos y necesitan de respuestas creativas
Solidaridad	Nuestro foco es aportar al desarrollo comunal

Estos valores han ido de la mano del profundo respeto que tiene el equipo PuentesUC por la labor que cumplen los municipios al servicio de la comunidad en sus respectivas realidades locales. Una condición necesaria para ponerse en el lugar de otros que viven situaciones distintas, y tratar de comprender sus fortalezas y debilidades.

*“El mundo municipal tiene muchísimos desafíos; tiene cosas que hace bien y cosas que hace mal, y hay que tener mucho respeto y mucha empatía para poder entender desde ahí qué es lo que está pasando, y no entenderlo sólo desde la academia”. Gonzalo Valdivieso, coordinador de PuentesUC desde agosto de 2006.*

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

El servicio a la sociedad y el compromiso con el mundo local, también han marcado el desarrollo de PuentesUC durante estos cinco años. *“Lo que el rector nos pide es algo muy bonito y concreto: poner*

*“Es muy importante potenciar el valor social de los productos que uno hace. Es decir, buscar aquellas cosas que más benefician a la comunidad, a la sociedad. Y para eso se necesita compromiso con la causa, creer en el mundo local, que es el que está más cercano a la comunidad, y que realmente uno se está acercando a las inquietudes y a las soluciones de los problemas de la sociedad”. Claudio Seebach, director ejecutivo de Políticas Públicas UC, octubre 2005.*

*nuestra capacidad académica al servicio de los desafíos del país. Y PuentesUC es un modelo para implementar eso”, afirma al respecto Elena Puga, primera coordinadora de PuentesUC.*

## Los actores que vincula PuentesUC

Los puentes contruidos entre la universidad y los municipios se levantan mediante el trabajo conjunto de varios actores, cada uno de los cuales cumple un rol fundamental. A un lado, en el pilar universitario, se encuentran los estudiantes y los profesores. En el otro, los alcaldes, las contrapartes municipales y los responsables de proyectos. Y quienes tienden el puente, para hacer posible esta iniciativa, son los profesionales PuentesUC, responsables de articular a los otros actores para que la construcción del vínculo sea armónica y provechosa para todos.

### La relación al interior de la universidad

El primer semestre del año 2002, el Programa comenzó a instalarse en la universidad, a difundir sus propósitos, y a relacionarse con las distintas facultades y escuelas para ponerse en marcha. Este proceso tuvo que lidiar con el desconocimiento inicial de parte de las unidades académicas respecto del naciente PuentesUC y de Políticas Públicas UC; y de cuál sería la relación que se establecería con las facultades.

Desde el comienzo, PuentesUC puso énfasis en plantearse como una plataforma de servicio para las facultades, escuelas y profesores, con

Desde 2002, docentes de 21 unidades académicas han llevado a cabo proyectos de diferentes disciplinas, tal como la campaña que buscaba reposicionar las ferias libres de Peñalolén.



un sello marcado hacia la acción más que al análisis e investigación académica. De esta forma, el Programa “enganchaba” a las unidades académicas, mostrándose como una oportunidad de generar una alianza y como una ventana de acceso al mundo público local.

Además, el equipo de profesionales procuró actuar en forma respetuosa con respecto a las iniciativas ya existentes entre la UC y los municipios. La intención era ser un complemento, un facilitador, para generar nuevas posibilidades de trabajo conjunto con los gobiernos locales.

A través de este delicado esfuerzo de posicionamiento, PuentesUC ha ido multiplicando las relaciones al interior de la universidad, y desde 2002 a la fecha ha llevado a cabo proyectos con docentes de 21 unidades académicas, de las más diversas disciplinas, abarcando temas de arquitectura, urbanismo, ingeniería, administración, derecho, psicología, enfermería, educación, sociología, comunicaciones, arte y deportes, entre otros.

Por el tipo de proyectos que surgen desde los municipios, la mayoría de las veces orientados a resolver necesidades concretas, las oportunidades que ofrece PuentesUC se han adecuado más bien a cursos o trabajos académicos de aplicación práctica. Éstos, por su naturaleza, son los que con mayor frecuencia se han vinculado con el Programa. Éste es el caso del curso de evaluación de proyectos que dicta el profesor Carlos Aguirre, de la Escuela de Construcción Civil, quien califica a PuentesUC como *“una oportunidad que es imposible dejar pasar. Para un curso de evaluación de proyectos cae*

*“La comunidad universitaria siempre escucha muy atentamente lo que dicen las personas que tienen la responsabilidad de conducirla. Haber propuesto que la universidad participe mucho más activamente en distintos ámbitos relacionados con el desarrollo social y económico del país, obteniendo experiencias y modelos replicables, es uno de los ejes del Plan de Desarrollo que emanó de la dirección superior. Por lo tanto, inmediatamente se le dio a la iniciativa una alta prioridad”.* Pedro Pablo Rosso, rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, septiembre 2007.

*de cajón; yo no pensaría un curso así sin ese componente”.*

No obstante, las posibilidades que se abren a través de este Programa han sido tan amplias, que cursos que a primera vista no tendría mucho sentido que se involucraran, han generado aportes significativos tanto para los municipios y la comunidad, como para los estudiantes que han participado. Fue el caso de un curso de la Facultad de Artes que aportó con la creación de unas esculturas monumentales, en el marco de un proyecto que buscaba contribuir a fortalecer la identidad comunal de los habitantes de La Pintana.

Por otra parte, en respuesta al mayor número de proyectos de PuentesUC que se realizaba con determinadas unidades académicas, se estructuró una relación de trabajo más fluida denominada coloquialmente como “escuelas amigas”. El mecanismo consiste en que cada profesional se focaliza en la relación con una o dos escuelas, de manera de canalizar sus recursos académicos hacia todos los municipios en convenio de la forma más eficiente posible. Así, en vez de que cada profesional PuentesUC vaya a cada una de las unidades académicas a presentar las demandas surgidas en su municipalidad, todos los requerimientos que involucran cierta disciplina son coordinados por un miembro del equipo, facilitando la relación del Programa con las escuelas y sus docentes.

Siguiendo la misma línea, PuentesUC también ha logrado trabajar en conjunto con otros proyectos, programas o centros de la Universidad Católica. Por ejemplo con el Programa Aprendizaje Servicio, que aplica en ciertos cursos una metodología pedagógica basada en la



experiencia solidaria. Ambos programas han podido potenciar sus objetivos, abordando de manera complementaria algunas iniciativas, para que los estudiantes apliquen lo aprendido en clases trabajando con un socio comunitario, y así mejoren la calidad de su aprendizaje académico y el desarrollo de valores.

Toda esta trayectoria al interior de la universidad ha estado marcada por un aspecto clave: el apoyo de la rectoría. Los distintos actores que se han involucrado en esta iniciativa destacan que, desde el inicio, se ha contado con el soporte de las autoridades superiores de la Universidad Católica. Éste ha sido expresado por el propio rector Pedro Pablo Rosso, quien en diversas oportunidades ha manifestado públicamente la relevancia que tiene el Programa para esta casa de estudios, lo cual sin duda ha facilitado que exista una mayor participación de las distintas facultades de la universidad.

### Estudiantes

La gran mayoría de los proyectos que se realizan en los municipios por medio de PuentesUC, son ejecutados por los estudiantes de la universidad. Ellos son quienes desarrollan las iniciativas que articula el Programa, ya sea a través de trabajos de cursos, prácticas profesionales, tesis o memorias. A su vez, en PuentesUC encuentran una oportunidad y un campo práctico para aplicar sus conocimientos en problemas concretos del ámbito público local, y al mismo tiempo, les permite aprender sobre el funcionamiento del Estado.

Independientemente del tipo de proyecto que estén llevando a cabo, los alumnos participan activamente visitando el municipio y la comuna respectiva, reuniéndose con los funcionarios municipales y la comunidad. A la vez, deben cumplir con las exigencias académicas que demanda un trabajo universitario evaluado.

Considerando la gran cantidad de alumnos que ha participado en PuentesUC, es natural que las experiencias sean tremendamente diversas, desde quienes se han comprometido y trabajado de manera extraordinaria, generando resultados provechosos para los municipios y para su aprendizaje profesional, hasta quienes no han respondido con la calidad esperada.

Durante estos años, una gran cantidad de alumnos ha mostrado un alto compromiso e interés por participar en las iniciativas gestionadas por PuentesUC, involucrándose en temas de políticas públicas, y aportando a los municipios y sus comunidades. Esta motivación de los estudiantes ha sido guiada por los profesionales del Programa en las respectivas comunas, quienes desde el inicio les han transmitido la importancia de realizar un trabajo de excelencia. *“En eso éramos bien estrictos, les decíamos que tenían que hacerlo con el mismo rigor, la misma excelencia, con la que se hace cualquier otro trabajo”*, recuerda Andrés Iacobelli.

En este sentido, resulta fundamental la visión por parte de los estudiantes de estar trabajando con un cliente real, lo que fortalece



A diciembre de 2007 más de 3.500 alumnos han participado en PuentesUC, mostrando un alto compromiso e interés por participar en las distintas iniciativas de políticas públicas.

*“Para participar en PuentesUC hay que tener ganas de conversar con la gente, de observar, de pensar en los problemas sociales y en cómo solucionarlos. Todo esto, sin olvidar la gran responsabilidad que significa el trabajo que se está realizando; es muy importante mantener la rigurosidad”*. Fernanda García, estudiante de sociología, quien realizó su práctica profesional en el departamento de educación de la Municipalidad de La Pintana, junio 2007.

*“Valoro muchísimo la experiencia, ya que uno se topa con los problemas de la vida real, y las cosas no son tan bonitas como la teoría vista en clases. Como ingeniero, uno tiene que ir aprendiendo a manejar estas situaciones y especialmente a tratar con personas, logrando tanto los objetivos propios como los de aquéllos a los que se sirve”.* Juan Guillermo Norero, estudiante de Ingeniería Civil, quien participó el primer semestre de 2007 en un proyecto de capacitación de microempresarios en la comuna de Peñalolén, para guiarlos en la postulación a un capital semilla de Sercotec<sup>1</sup>, agosto 2007.

la responsabilidad y dedicación para llevar a cabo el proyecto. Es tal el grado de compromiso y vínculo que en ocasiones se ha desarrollado entre los alumnos y el municipio, que algunos de éstos han continuado trabajando después de haber recibido la calificación del profesor.

#### La lógica de trabajo semestral

Debido a que los períodos académicos se dividen en semestres, los proyectos que los estudiantes desarrollan a través de PuentesUC se estructuran de acuerdo a esa lógica. Cuando termina un semestre, el alumno debe entregar y presentar los resultados de su trabajo con el fin de obtener una calificación por lo realizado. En este caso, la evaluación que se aplica es “doble”, pues, además de la nota que entrega el profesor, el municipio también califica el trabajo efectuado, tras la exposición que hace el estudiante frente a las contrapartes involucradas.

No obstante lo anterior, los proyectos llevados a cabo no necesariamente se terminan en un solo semestre, sino que se continúan desarrollando y son retomados por otros alumnos, quienes aprovechan la experiencia acumulada para seguir aportando en las distintas iniciativas. Esto genera, además, una oportunidad de potenciar el enfoque multidisciplinario con el que el Programa busca abordar las temáticas locales, pues si en un semestre los alumnos de cierta carrera participan en determinado proyecto, en el período siguiente éste puede ser continuado por estudiantes de otras disciplinas.

#### Profesores

Así como el equipo PuentesUC ha acompañado a los estudiantes que participan en los diferentes proyectos, también los profesores

han jugado un papel fundamental en este aspecto, orientando el trabajo de sus alumnos, entregando los contenidos necesarios y evaluando los resultados de los proyectos desde una perspectiva académica.

*“Creo que los profesores son fundamentales, porque articulan el tema entre los alumnos y PuentesUC. El profesor guía tiene que ver que el trabajo tenga un sentido para la tesis, el curso o la práctica que quiera hacer el alumno”,* explica Regina Funk, profesora de la Escuela de Psicología, quien ha trabajado dos años en PuentesUC con estudiantes del área laboral de dicha disciplina.

En algunas ocasiones, los docentes también asisten a las presentaciones que los estudiantes realizan en las municipalidades al terminar los proyectos, enfatizando la importancia de que el trabajo cumpla con las exigencias académicas y municipales. En otros casos, los

*“PuentesUC me permitió aprender procedimientos e incorporar elementos de análisis que no son evidentes cuando uno está en la universidad, sino que sólo los conoces cuando tienes un cliente real. Además, pude empezar a hacer contactos para mi futura vida profesional”.* Marco Cánepa, estudiante de Diseño, que luego de su trabajo en PuentesUC fue contratado como profesional para continuar el proyecto que desarrollaba en La Pintana, julio 2007.

<sup>1</sup> “Capital semilla” es un programa de apoyo para la creación, puesta en marcha y mejoramiento de procesos productivos de microempresas, que desarrolla el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), dependiente de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) del Gobierno de Chile.





Además de guiar a los estudiantes, los académicos también tienen la posibilidad de realizar proyectos, estudios o investigaciones de forma directa.

*“El profesor es un facilitador, que delimita un surco, un canal, junto con el profesional PuentesUC, en base a la petición de la municipalidad y en ese canal guía a los alumnos [...] Como existe un encargo específico del municipio, necesitamos poner ciertas fronteras para que éste no se diluya”. Carlos Aguirre, profesor de la Escuela de Construcción Civil, quien ha participado varios semestres en PuentesUC con su curso de evaluación de proyectos, agosto 2007.*

académicos acompañan a sus alumnos en sus reuniones en la municipalidad para orientar en terreno las labores que están efectuando, complementando el rol de los profesionales PuentesUC.

El Programa también ofrece a los académicos la posibilidad de realizar proyectos, estudios o investigaciones de forma directa, sin que participen estudiantes. En este caso, los docentes asumen el papel de actores principales, trabajando mano a mano con los municipios en la búsqueda de respuestas para alguna de las necesidades que surgen de la realidad local. Por ejemplo, han destacado las investigaciones relacionadas con la intermediación laboral, la gestión de la educación municipal, y el estudio del uso de la electricidad en los edificios de San Ramón y La Pintana.

## La relación con los municipios

La relación con los municipios en convenio ha implicado de parte del equipo PuentesUC una labor minuciosa, constante y entusiasta para generar lazos y confianzas, claves para el desarrollo exitoso del Programa.

La construcción del vínculo con cada municipalidad ha variado caso a caso. Sin embargo, en la relación con todas ellas ha habido ciertos denominadores comunes en función de lograr un buen y fluido trabajo conjunto.

En primer lugar, se puede hablar de una etapa de mutuo conocimiento, especialmente en los primeros convenios, cuando el Programa estaba recién comenzando. Había que demostrar con rapidez que la asociación realmente generaba beneficios, que era útil. Para esto, el equipo enfatizaba la realización de productos concretos, visibles, que pronto le indicaran a la municipalidad el provecho de estar suscrita al acuerdo. Un análisis, una evaluación, una maqueta de un trabajo arquitectónico o un proyecto presentado a un fondo de inversión, entre muchas posibilidades, hacían ver al municipio una oportunidad de crecer que no había considerado antes, entusiasmándolo con las iniciativas de PuentesUC.

En segundo término, la actitud y disposición con la cual se presentaba el equipo frente a los municipios, era -y sigue siendo- la de ofrecer un servicio “a la medida”. Para esto, el esfuerzo consiste en ponerse en el lugar de la institución municipal, para tratar de entender su realidad y sus problemas desde su propia lógica y



La actitud con la cual se presenta el equipo frente a los municipios es la de ofrecer un servicio “a la medida”, tratando de entender su realidad desde su propia lógica. En la fotografía, firma de convenio con la municipalidad de Zapallar.

perspectiva, más que desde la lógica universitaria. “Teníamos que jugárnosla por hacer el esfuerzo de ponernos en los ‘zapatos’ del municipio, aun estando acá, porque era más natural mirar desde la universidad. Esto era algo muy importante, porque teníamos que ir ganándonos su confianza, escuchándolos y estando atentos a lo que nos pidieran”, recuerda Catalina Justiniano, profesional PuentesUC de La Florida entre 2002 y 2005.

En tercer lugar, siempre se ha considerado clave el involucramiento del alcalde de la comuna en PuentesUC. Por esto, para embarcar a las municipalidades en el Programa ha sido fundamental el convencimiento de la máxima autoridad de la institución. Tanto para comenzar el convenio como para su exitoso desarrollo, la figura del alcalde es primordial, ya que éste es quien fija las prioridades al interior del municipio y logra comprometer a los funcionarios para que participen de las iniciativas conjuntas.

#### En qué consiste un convenio PuentesUC

Clave en el acuerdo que se firma entre la universidad y el municipio es la declaración del establecimiento de un vínculo permanente entre ambas instituciones. En el convenio también se define una agenda de temas a abordar, que son propuestos por el propio municipio. Se recalca que se trata de un acuerdo de vinculación académica, y se define una contraparte municipal, que vela por su correcto funcionamiento. Además, estipula que el municipio colabora en el financiamiento del convenio y que recibirá un informe mensual que contiene el estado de avance de los distintos proyectos por parte de PuentesUC.

*“Uno de los innumerables beneficios es el hecho de tener una mirada profesional sobre una diversidad de temas. Por ejemplo, en el desarrollo productivo, en la organización interna de la municipalidad, o en aspectos mucho más específicos, como en el ámbito de la salud. Y por ello, esto nos permite mejorar la gestión, y al hacerlo, el resultado es que la gente de nuestra comunidad recibe un mejor servicio. Evidentemente, quien más se beneficia con esta relación entre la universidad y las municipalidades es el ciudadano común y corriente”. Jaime Pavez, alcalde de La Pintana, julio 2007.*

#### Contrapartes municipales

La contraparte del Programa es un funcionario nombrado por el alcalde para que gestione, al interior de la institución, los procedimientos involucrados en el desarrollo de PuentesUC. Esta persona se encarga de identificar las necesidades específicas que tiene la municipalidad, para las cuales sería relevante utilizar los recursos que se canalizan desde el ámbito académico.





La contraparte municipal es la responsable de facilitar las condiciones adecuadas dentro del municipio para que estudiantes y profesores puedan llevar a cabo los proyectos. En la fotografía, Francisco Lagos (izq.) con el equipo de La Pintana en Jornada de Contrapartes Municipales realizada en la UC el 2006.

Por otra parte, es responsable de facilitar las condiciones adecuadas dentro del municipio para que estudiantes y profesores puedan llevar a cabo los proyectos de manera coordinada con otros funcionarios de la municipalidad. Es decir, debe velar para que los distintos actores municipales que se vinculan con PuentesUC acojan los proyectos, los vean como una oportunidad beneficiosa y pongan de su parte para el exitoso desarrollo de las actividades conjuntas.

Junto a estas contrapartes existen responsables de proyectos, funcionarios del municipio que se relacionan directamente con una o dos

*“Sólo en la medida que el alcalde se involucra, el funcionario municipal valida el ingreso de los jóvenes. Si los funcionarios municipales ven que el alcalde valida los proyectos, entonces los toman. Y eso también significa que le van a dedicar horas y que saben que el alcalde les va a pedir una próxima reunión para evaluar los avances. O sea, sin el alcalde esto no resulta; es clave desde todo punto de vista”. Pablo Zalaquett, alcalde de La Florida, julio 2007.*

iniciativas específicas que se desarrollan en conjunto con PuentesUC. Por lo tanto, ellos son quienes se vinculan más directamente con los estudiantes y profesores en el trabajo cotidiano. Los responsables de proyecto también se relacionan estrechamente con el profesional PuentesUC y en conjunto van ajustando los innumerables detalles que surgen en el camino al llevar a cabo cada iniciativa.

Resulta clave, para el buen desarrollo de los proyectos, que las contrapartes vislumbren que los productos surgidos del trabajo de los alumnos o profesores, pueden tener un valor real para la unidad municipal en la cual se desempeña el funcionario y para la entidad en general. La disposición de éstos para realizar seguimientos y exigencias a esos productos, entendiendo a la vez que son parte de un proceso de formación académica, es fundamental para que las iniciativas sean provechosas.

De este modo, PuentesUC logra contribuir con una mirada fresca e innovadora a los municipios y sus funcionarios, ofreciéndoles una oportunidad de obtener nuevas herramientas para abordar los múltiples desafíos que deben enfrentar en su gestión diaria. *“La universidad trae nuevas ideas y te obliga a innovar en muchas cosas [...] Para nosotros como profesionales, la relación con la universidad nos obliga a salirnos del esquema típico del funcionario público, y eso es lo interesante”,* opina María Alicia Galdames, directora de la Secretaría de Planificación Comunal (Secplac) de la Municipalidad de San Felipe y contraparte de PuentesUC desde 2002.

*“Creo que el rol principal [de la contraparte municipal] es coordinar y sistematizar los trabajos que se realizan, y ser una vía de canalización de las inquietudes que surgen [...] Además, al alcalde hay que mantenerlo comunicado, hay que saber suministrarle los productos y resultados que se reciben para que vea que esto sirve, y así podamos renovar este contrato de forma permanente”.*  
 Carlos Geerdts, administrador municipal de la Municipalidad de La Pintana, contraparte de PuentesUC desde 2005, julio 2007.

### Casos de relación con municipios

La relación que ha establecido el Programa con cada gobierno local ha sido particular. Si bien es el mismo modelo el que funciona en cada convenio, el vínculo formado con las municipalidades tiene un desarrollo específico, fruto de las características propias de cada una de ellas, y de la realidad y opciones tomadas por cada institución, su alcalde y funcionarios.

A lo largo de su historia, se podría decir que en PuentesUC ha habido cierta tendencia a que los convenios sigan dos caminos: por una parte, están los municipios con los cuales el trabajo se ha realizado en diversas áreas del quehacer municipal, sin priorizar mayormente una sobre otra; y por otra, las municipalidades donde por lo menos por un tiempo considerable, la iniciativa se ha focalizado en un tema determinado, por lo que la mayoría, si no la totalidad de los proyectos efectuados a través de PuentesUC, se han realizado en función de éste.

El primer “tipo” de relación se puede ejemplificar con el caso de la comuna de La Pintana; en tanto, el segundo, se ilustra claramente con un período del convenio establecido con La Florida.

#### a. Proyectos en múltiples áreas del municipio

*“Lo más importante hasta el momento ha sido la diversidad y gama de eventos en los cuales la universidad nos puede colaborar, en virtud de que finalmente los municipios hoy día tenemos que ver con todos*

*los aspectos de la vida de la gente”.* Estas palabras del alcalde de La Pintana, Jaime Pavez, reflejan el tipo de relación que se ha dado entre esta comuna y PuentesUC, abordando una amplia variedad de áreas de la gestión y servicios que presta el municipio.

Si bien la Municipalidad de La Pintana, al firmar el convenio con PuentesUC, tenía un interés orientado a mejorar la gestión en salud de sus consultorios municipales, con el tiempo las áreas de trabajo se fueron diversificando. Ya el primer semestre de trabajo se había abordado temas de urbanismo, educación e imagen comunal.

Siguiendo esta tendencia, durante el 2007 PuentesUC llevó a cabo proyectos con diez direcciones o departamentos de la municipalidad. Entre estas iniciativas destacaron el modelo de gestión para la futura Corporación de Cultura y Deporte, que llevó a cabo la administración municipal con la participación de estudiantes de Ingeniería Civil; el estudio de una imagen corporativa para el municipio, solicitado por Relaciones Públicas y realizado por estudiantes de Diseño; el estudio de factibilidad de ampliaciones de departamentos sociales, a pedido de la Dirección de Obras con la participación de la Escuela de Arquitectura; proyectos sobre recursos humanos en colegios, salud escolar, violencia escolar y varios otros, del Departamento de Educación, en los que participaron estudiantes de Enfermería, Psicología, Sociología y Educación; y la investigación del tratamiento



Durante 2007, PuentesUC llevó a cabo proyectos con diez direcciones o departamentos de La Pintana, tales como Relaciones Públicas, Dirección de Obras y el Departamento de Educación.



y valorización de fracciones de residuos de viruta y papel, que lideró el Departamento de Gestión Ambiental con el apoyo de la Escuela de Ingeniería Civil.

## b. Proyectos focalizados en una o dos unidades del municipio

El Programa PuentesUC también funciona focalizándose en un área específica, como se constató durante el tercer y cuarto año de convenio con la Municipalidad de La Florida. Después de los dos primeros años, en los cuales se desarrollaron proyectos de diversa índole, el municipio decidió enfocar el trabajo exclusivamente al área de vivienda. Así, con el apoyo directo del Programa, se creó la Gerencia Técnica de Vivienda del municipio. Su labor consiste en desarrollar proyectos y realizar estudios de oferta y demanda centrados en buscar soluciones para los campamentos y allegados de la comuna.

A través de los proyectos coordinados por PuentesUC, se apoyó a esta gerencia en su conformación como entidad organizadora de la demanda para los Fondos Solidarios de Vivienda (subsidios habitacionales que otorga el Estado). Durante 2005, el trabajo estuvo dedicado principalmente a las viviendas usadas, apoyando el proceso de tasación y de requerimientos legales que implica la compra y venta entre privados. Esto se realizó a través de un convenio con el Departamento de Práctica Legal de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica.

Ese mismo año, se realizó también un proyecto en el conjunto habitacional “Don Vicente”, que contribuyó al desarrollo de un plan de habilitación social para familias de la comuna, que se radicarían en terrenos ubicados en La Florida. En este proyecto participaron activamente estudiantes de Arquitectura, Construcción Civil, Trabajo Social y Diseño, enfatizando la relevancia que tiene para PuentesUC abordar los problemas en forma multidisciplinaria.

Después de este período de dos años, las áreas de trabajo se han ido diversificando, pero siempre manteniendo algunas de desarrollo prioritario. No obstante, el período dedicado a vivienda marcó un gran hito en la relación con esta comuna, desde que se inició el convenio en 2002. Además, la experiencia que adquirió el Programa fue fundamental para la generación de un área de proyectos e investigación aplicada al interior de Políticas Públicas UC, exclusivamente dedicada a vivienda y habitabilidad.

## La relación con otros actores

El equipo PuentesUC no sólo ha articulado relaciones entre la universidad y los municipios, sino que para el logro de ciertos proyectos ha sido fundamental el nexo establecido con otros actores. Entre ellos, se puede destacar a organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.



Potenciar el logro de determinados proyectos, atraer mayores recursos u obtener herramientas diferentes, son algunos de los objetivos en la relación con otros actores. En la fotografía, cine al aire libre en San Felipe.

Las relaciones con estas entidades externas al ‘puente’, se han establecido de forma expresa con el fin de potenciar el logro de determinados proyectos dentro de los municipios, atraer mayores recursos para su implementación y obtener herramientas diferentes que muchas veces, ni la universidad ni los municipios, tienen la capacidad de proporcionar.

Entre las instituciones del mundo gubernamental, por ejemplo, se han establecido relaciones con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, apoyando la postulación a subsidios habitacionales, y con el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis), trabajando con familias del Programa Puente de Chile Solidario<sup>1</sup> en el área de habitabilidad.

Otro ejemplo es el proyecto que se ha generado con el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), que consiste en la capacitación de microempresarios con estudiantes del curso de Introducción a la Economía de Ingeniería Civil. Esa capacitación, que se ha realizado durante varios semestres, ha estado enfocada principalmente a que los microempresarios puedan postular a los fondos de Capital Semilla de Sercotec. De esta manera, el vínculo con este organismo ha permitido formar a los estudiantes encargados de las capacitaciones, ya que éstos deben asistir a reuniones con este organismo, de modo que lo que enseñen sea lo más atingente posible del fondo al cual va a postular la gente.

En otras oportunidades, se ha logrado involucrar a los actores comunitarios en la realización de los proyectos, como por ejemplo, la Asociación de Feriantes de Peñalolén y la Florida, juntas de

<sup>1</sup> Programa gubernamental que brinda apoyo psicosocial a familias que viven en condiciones de extrema pobreza.

vecinos, ONG SeVe.cl<sup>2</sup>, entre otras. Normalmente, se ha tratado de grupos de la población de una determinada comuna, beneficiarios de la acción realizada conjuntamente entre la universidad y el correspondiente municipio, en que su participación resulta clave para el logro del proyecto.

Además, se han establecido vínculos con organizaciones de la sociedad civil, como la Cámara Chilena de la Construcción, la Asociación de Comercio y Turismo Aconcagua -donde los estudiantes, especialmente de Diseño, han trabajado en mejorar su imagen corporativa y sitio web-, y Pinturas Tricolor -empresa que colaboró en el proyecto “Barrio en colores”-, entre otros.

## Los actores internos

### Profesionales PuentesUC

El profesional PuentesUC cumple un rol central en este Programa. Es el principal encargado de gestionar el vínculo con el municipio, articulando los recursos disponibles desde la universidad y coordinando las acciones de los otros actores del puente: estudiantes, profesores y funcionarios municipales.

En conjunto con la contraparte municipal, el profesional identifica las necesidades del municipio y las traduce en proyectos concretos

<sup>2</sup> SeVe.cl es un portal de acceso a servicios y ventas ofrecidos por microempresarios de escasos recursos, quienes exhiben sus productos y prestaciones a través de páginas web individuales.

donde poder utilizar recursos universitarios para llevarlos a cabo. Para esto es esencial la relación que el profesional establece con su contraparte y con los funcionarios municipales involucrados en cada proyecto.

Además, el profesional PuentesUC informa periódicamente al municipio de cada iniciativa, coordinando reuniones y presentaciones para mostrar los resultados de estudios, análisis, investigaciones y todas las actividades que realizan los estudiantes y profesores.

Por otra parte, al interior de la universidad, el profesional del Programa está encargado de identificar los recursos que efectivamente pueden conectarse con los requerimientos del municipio. Para esto indaga minuciosamente los distintos cursos, prácticas profesionales, tesis o memorias que realizan los alumnos, así como los intereses de los académicos que pudieran ser compatibles para efectuar una investigación relacionada con el ámbito municipal.

Durante la realización de los proyectos, el profesional cumple un papel fundamental al acompañar a los estudiantes a lo largo de su trabajo. Los proyectos que los alumnos elaboran son guiados por estos profesionales, quienes se encargan de darles un sentido acorde con los objetivos planteados por PuentesUC, adecuándolos a los requerimientos que surgen desde las municipalidades así como a las exigencias académicas.

Es tarea del profesional PuentesUC dar continuidad a los proyectos realizados conjuntamente con los municipios, ampliando su alcance y profundidad, así como también tratando de potenciar el enfoque interdisciplinario. Además, busca generar vínculos con actores externos, privados o del gobierno central, por ejemplo, para potenciar el desarrollo de las iniciativas desarrolladas al alero del Programa.

El profesional PuentesUC debe identificar las necesidades del municipio y traducirlas en proyectos concretos donde poder utilizar los recursos universitarios para llevarlos a cabo. En la fotografía, de izquierda a derecha: Elena Puga, Roberto Rosenkranz, Claudia Giacomani, Gonzalo Arteaga, Tomás Recart y Catalina Justiniano.



*“Identificar cuál es el problema y cuáles son las posibles soluciones es parte de nuestro trabajo. Ver cómo ese problema se puede abordar también interdisciplinariamente, incorporando a alumnos de distintas carreras; y muchas veces no se soluciona en un semestre, sino que tiene una continuidad a lo largo de los años. Por eso, tenemos que armar esa visión e identificar los pasos que se deben seguir, para lograr que los productos lleguen a buen término”.* María José Vergara, profesional PuentesUC de la comuna de Zapallar entre 2005 y 2006, y de Peñalolén desde 2006 a enero de 2007.

Vincular, coordinar, gestionar, integrar, liderar, escuchar, explicar y una larga lista de acciones como éstas, son parte del trabajo que diariamente realiza el profesional PuentesUC. Se trata de generar confianzas dentro del municipio y de la universidad, para ajustar las expectativas que ambos mundos tienen respecto de esta relación, para lograr que actores que provienen de realidades diferentes se comuniquen y se entiendan, y para que el puente construido sea cada día más sólido y perdure en el tiempo.

## Coordinador de PuentesUC

El coordinador de PuentesUC cumple la función de guiar y orientar a los profesionales del Programa en su trabajo de vinculación con los municipios. Es quien define las pautas y lineamientos generales para que el equipo desarrolle su labor lo más exitosamente posible, proyectando los caminos que se deben seguir y los énfasis que se quieren impulsar.

Él es responsable de que el grupo de profesionales aproveche su carácter multidisciplinario, para lo cual se reúne continuamente con el equipo para analizar, entre todos, los requerimientos que van surgiendo desde los municipios.

Muchas veces el coordinador acompaña a los profesionales a reuniones clave con el municipio respectivo, para apoyar y dar un respaldo más institucional a la relación cotidiana que se lleva a cabo con cada gobierno local, enfatizando que la alianza convenida no involucra sólo al profesional PuentesUC, sino a todo el Programa.

Cuando los profesionales recién llegan al equipo, no necesariamente tienen experiencia relacionada con el mundo municipal, por lo que el coordinador también cumple una suerte de rol formador y de orientación en esa línea, con el fin de que el nuevo miembro se integre de la mejor forma posible a su trabajo.

El coordinador del Programa es quien define las pautas y lineamientos generales para que el equipo desarrolle su labor de la forma más exitosa posible.



*“El coordinador de PuentesUC tiene un rol central, que es velar por la integración del equipo para poder enfrentar los distintos temas. Eso es importante, porque de lo contrario, por ejemplo, tendríamos a ocho profesionales yendo a conversar con el mismo profesor”.* Gonzalo Valdivieso, actual coordinador de PuentesUC, julio 2007.

## Áreas diversas de trabajo conjunto

Durante la trayectoria de PuentesUC, el trabajo con los municipios se ha desarrollado en diversas áreas, de acuerdo a los distintos requerimientos que han ido surgiendo de las propias municipalidades y a los recursos levantados en la universidad. Entre ellas destacan desarrollo económico, desarrollo social, desarrollo urbano y vivienda, educación y cultura, gestión y organización municipal, justicia, y salud.

Dentro de estos ámbitos, se han llevado a cabo más de 600 proyectos, entre estudios, evaluaciones, capacitaciones e investigaciones, con la participación de estudiantes, profesores y funcionarios municipales. A modo de ejemplo, han destacado el apoyo en la formación y operación de la Gerencia de Vivienda de la Municipalidad de La Florida; la modernización y externalización de funciones de las oficinas municipales de intermediación laboral de La Pintana y San Ramón; el diseño de una plaza cívica en Conchalí, entre otros. Una larga lista de proyectos como éstos, son el reflejo del cumplimiento de los objetivos que se ha planteado PuentesUC en su relación con los municipios.

### Principales áreas trabajadas con proyectos PuentesUC

- Adultos Mayores
- Comunicaciones
- Cultura
- Deportes
- Desarrollo Organizacional
- Desarrollo Urbano
- Educación
- Empleabilidad (Intermediación Laboral)
- Espacio Público
- Fomento Productivo
- Gestión Municipal
- Gestión Social
- Infancia
- Medio Ambiente
- Participación Ciudadana Comunal
- Patrimonio
- Pobreza y exclusión
- Salud
- Tecnologías de la Información
- Vivienda

*“Queremos poner al Programa PuentesUC como un espacio de diálogo sobre lo que cada municipio está haciendo y, por lo tanto, como un espacio de aprendizaje [...] Hay una posibilidad de ser una plataforma de conversación y, a su vez, de alimentar la investigación, para ir subiendo los temas desde esta perspectiva, desde lo local a lo nacional, por medio del trabajo permanente que tenemos con cada uno de ustedes”.* Gonzalo Valdivieso, coordinador de PuentesUC, al iniciar la jornada de contrapartes municipales, diciembre 2006.

Un objetivo de PuentesUC ha sido aportar a la conversación transversal entre los municipios en convenio. En diciembre de 2006, reflejo de lo anterior, se llevó a cabo en la universidad una jornada de contrapartes municipales de PuentesUC. Para la ocasión, se invitó a todas las contrapartes de las comunas en convenio y se les pidió que presentaran el proyecto más importante de ese año para cada una. Producto de la reunión, se produjeron acercamientos entre las corporaciones de educación de La Pintana y Puento Alto, así como entre las unidades preocupadas del medio ambiente de La Pintana y San Felipe.

La posibilidad de invitar a los funcionarios a la universidad, también ha permitido seguir estrechando las relaciones y fomentando el trabajo compartido. No sólo llevar recursos académicos a los gobiernos locales, sino que también fomentar el aprendizaje mutuo, ofreciendo nuevas oportunidades para que tanto el mundo municipal como el universitario potencien el logro de sus objetivos.



# Infografía del Puente

## PuentesUC: Funcionamiento

Con los municipios en convenio se define la agenda de trabajo conjunto para el semestre o el año.

### Recursos Académicos

Cursos  
Prácticas  
Talleres  
Tesis  
Programas  
Memorias

Profesional PuentesUC  
Gestión continua entre recursos  
académicos y desafíos municipales

### Desafíos Municipales

Atención comunitaria  
Diseño  
Evaluaciones  
Análisis  
Talleres  
Postulación a fondos



#### Estudiante:

Felice Sciaraffia, estudiante de Diseño, desarrolló material educativo para apoyar las labores de educación medioambiental de la Municipalidad de La Pintana, en el marco del curso Taller de Calidad II de su carrera.

*“No es lo mismo un diseñador especialista en panfletos publicitarios, que uno capaz de enfrentar problemas de identidad y producción en áreas privadas y públicas, para distintos niveles socioculturales, adecuándose al contexto, requisitos y limitantes, y encontrando posibilidades de diseño en cada situación. PuentesUC nos sitúa en el campo de la realidad y, más importante aún, una realidad distinta a la nuestra. Sin duda, mi adaptabilidad se ha incrementado exponencialmente con esta experiencia”, julio 2007.*

#### Profesor:

Renato D’Alençon, académico de la Escuela de Arquitectura, ha sido parte de distintas iniciativas de PuentesUC, y también de otros programas de Políticas Públicas UC, tanto como profesor de curso como involucrado directamente en investigaciones. Entre las actividades en las que ha participado destaca el plan de habilitación social para las familias del conjunto de viviendas sociales “Don Vicente”, en la comuna de La Florida.

*“Desde mi perspectiva, PuentesUC es un apoyo sustantivo, que me permite desde la academia, la docencia o la investigación, traer temas que son relevantes. Es una especie de fuente de recursos, con profesionales de gran iniciativa y capacidad de gestión”, julio 2007.*

#### Contraparte municipal:

María Alicia Galdames, directora de la Secretaría de Planificación de la Municipalidad de San Felipe, ha sido contraparte de PuentesUC de esta comuna desde que se inició el convenio, el año 2002. En esta función, ha estado a cargo de coordinar proyectos en diversas áreas de la gestión municipal, como trabajos de informática, urbanismo y educación, clima laboral y temas comunicacionales.

*“Estoy convencida de que la relación con las universidades es imprescindible para que las instituciones crezcan. Creo que esto es una gran fuente de información y nosotros la necesitamos, porque tenemos que acostumbrarnos a innovar [...] Tener un apoyo externo como la universidad, un ente objetivo, le da mucho más peso a nuestras acciones, nos da algunas líneas y orientación para nuestro trabajo. Es un excelente apoyo”, julio 2007.*

Los PUENTES son estructuras de ingeniería, construidas en diversos materiales, cuya finalidad es superar obstáculos del terreno situados a lo largo de las vías de comunicación para permitir el paso de vehículos y peatones. En la construcción de un puente se distinguen dos elementos arquitectónicos básicos: la sucesión de tramos que conforman su estructura superior y los apoyos y cimientos encargados de transmitir al terreno los pesos y los esfuerzos acumulados sobre el conjunto. (Enciclopedia Hispánica)



### Profesional PuentesUC:

Cristián García, ingeniero industrial, llegó el año 2006 al Programa para hacerse cargo del convenio con Puente Alto, donde ha articulado el trabajo de estudiantes, profesores y funcionarios para llevar a cabo múltiples proyectos, principalmente, en las áreas de educación, atención a menores, salud y desarrollo urbano.

*“Hay que conocer a la gente que está en el municipio, saber cuáles son sus inquietudes, su formación, su forma de pensar; hay personas súper distintas adentro, entonces debes tener una empatía bastante grande para ganarte la confianza de todos”, julio 2007.*

### Coordinador de PuentesUC:

Gonzalo Valdivieso, actual coordinador, llegó en agosto de 2006 a Políticas Públicas UC para formar parte del equipo y hacerse cargo de la organización del trabajo de los profesionales PuentesUC. Tras haber sido director nacional de Servicio País, trajo consigo una amplia experiencia relacionada con el mundo de los municipios.

*“Tengo una motivación muy especial por el tema local y municipal. Siento que para la universidad esta vinculación es una tremenda posibilidad, y para mí una gran oportunidad de poder seguir haciendo ese vínculo. Creo mucho en esta relación, en el mundo local como una expresión muy fuerte no sólo del resultado de las políticas públicas, sino que del lugar donde éstas se construyen a nivel de relación con los ciudadanos. Aquí hay mucho que aportar y creo que es una oportunidad para los profesionales que se están formando”, junio 2007.*





Los profesionales PuentesUC se especializaron en determinadas áreas, asociadas a su profesión, para poder abordar de mejor forma los requerimientos que iban surgiendo en los municipios, tal como el tema arquitectónico. En la fotografía, arquitectura patrimonial en San Felipe a partir de un catastro realizado por alumnos de Arquitectura.

## Elementos emergentes

### Investigación

El desarrollo de PuentesUC ha implicado un aumento en el número de municipios en convenio, de profesionales en el equipo y de proyectos realizados. Pero también ha significado un crecimiento en términos de la capacidad del Programa y de sus profesionales de generar mayor análisis y reflexión en torno a problemáticas o desafíos que han ido surgiendo del trabajo inmerso en la realidad local.

En este sentido, PuentesUC ha hecho un aporte estratégico a Políticas Públicas UC en materia de investigación, como lo expresa su director ejecutivo Claudio Seebach: *“Uno de los ejes estratégicos de Políticas Públicas UC tiene que ver con el análisis a nivel de investigación aplicada a preguntas reales, de problemas que se pueden haber levantado desde PuentesUC, y ahí es donde está este aporte. PuentesUC contribuye con una conexión al mundo real, por lo tanto, este eje de investigación se nutre de su trabajo práctico”*.

Si bien al principio los profesionales PuentesUC estaban dedicados ciento por ciento a la gestión que demanda el trabajo diario con los municipios, con el tiempo fueron combinando esa labor con la de investigación. Esto surgió de un objetivo que el propio Programa se comenzó a plantear: que los profesionales intentaran mantener en el tiempo alguno de los tantos proyectos que coordinaban en conjunto con las municipalidades. *“En el segundo año les empecé a exigir a los profesionales PuentesUC que dentro de su semestre tuvieran un proyecto que fuera más personal y que fuera de largo plazo, y no como los de corto plazo que se terminaban en el semestre”*, recuerda Andrés Iacobelli.

A partir de esta experiencia acumulada, cada profesional del Programa comenzó a especializarse en determinadas áreas, asociadas a

su profesión, para poder abordar de mejor forma los requerimientos que dentro de un mismo ámbito iban surgiendo desde los distintos municipios en convenio. Así, con el apoyo de todo el equipo de Políticas Públicas UC, fueron surgiendo iniciativas que tuvieron como semilla a PuentesUC.

Ése es el caso del Programa de Habitabilidad, que tuvo como uno de sus puntos iniciales el proyecto de apoyo en la formación y ejecución de la Gerencia de Vivienda de la Municipalidad de La Florida, realizado a través de PuentesUC. Catalina Justiniano, a cargo del convenio en ese entonces, participó activamente en este proyecto, que además se ligaba a sus intereses profesionales como arquitecto, y luego pasó a estar a cargo de la coordinación del Programa de Habitabilidad, cuando se creó en 2005. Esta iniciativa *“me permitió conocer muy a fondo cómo funcionaba esta área y toda la operación de vivienda. Entonces, empezaron a surgir miles de preguntas y fue haciéndose cada vez más necesario ir investigándolas”*, explica.

Una vez establecido, Habitabilidad se ha centrado en estudiar la vivienda y el barrio, los espacios físicos inmediatos a las familias y su relación con la calidad de vida. Así, ha buscado potenciar el desarrollo en temas de habitabilidad y ofrecer soluciones concretas, innovadoras y adecuadas a la realidad de la política habitacional chilena.

En septiembre de 2006 comenzó a funcionar una nueva área dentro de Políticas Públicas UC, el Observatorio Municipal. Este proyecto surgió como un esfuerzo por mirar el gobierno local desde una perspectiva más amplia, identificando aquellos temas transversales a todos los municipios del país. La idea era aprovechar toda la experiencia y aprendizaje recogidos en el trabajo cotidiano de PuentesUC, para generar líneas de investigación al respecto.

Entre sus objetivos se considera recopilar la información existente sobre los municipios, que haya sido generada al interior de la universidad, y desarrollar líneas de investigación a partir del trabajo que ha realizado PuentesUC con los gobiernos locales.

Con el Observatorio Municipal comenzó a consolidarse una aspiración que el equipo tenía desde los inicios, según cuenta Elena Puga, primera coordinadora del Programa: *“Cuando inventamos PuentesUC, soñábamos que iba a ser un lugar donde nosotros íbamos a poder ver la implementación de las políticas públicas, buscar temas y hacer propuestas; o sea, un mirador, un observatorio”*.

## El salto tecnológico

La realización de un mayor número de proyectos y la gran cantidad de información generada al respecto, fruto del crecimiento del Programa PuentesUC, así como la mayor complejidad que fue adquiriendo la operación del modelo, significó también cambios en la forma de sistematizar y registrar las iniciativas llevadas a cabo.

Los primeros años, cada profesional tenía sólo un archivador de la municipalidad de la cual estaba a cargo, para recopilar los informes y los resultados de los trabajos realizados. Sin embargo, con el tiempo se hizo necesario incorporar un mayor uso de la tecnología para efectuar estos procesos, de modo de hacerlos más eficientes y, al mismo tiempo, aprovechar de mejor forma todos los datos acumulados.

Esto se tradujo en el desarrollo de una base de datos digital que permite registrar y ordenar los proyectos según área temática, carrera, comuna, tipo (trabajo de curso, práctica, tesis, investigación) y estado, es decir, si están por empezar, en ejecución o finalizados. Este sistema exige que los profesionales PuentesUC vayan incorporando las iniciativas que surgen cada semestre, actualizándolo a medida que éstas continúan o finalizan. Cada proyecto se plasma en una ficha estandarizada que contiene una breve descripción, la fecha de inicio y término, los estudiantes, profesores, contrapartes y unidades municipales involucradas -si es que ya se está ejecutando-, y una sugerencia respecto de las carreras que podrían abordarlo.



Debido al creciente aumento de información, se hizo necesario crear una base de datos digital donde se registran cada uno de los proyectos, convirtiéndose en una herramienta muy útil.

Una característica fundamental de esta base de datos es que está publicada en línea en la página web del Programa<sup>3</sup>, por lo que constituye un mecanismo de comunicación clave dirigido a los alumnos y profesores de la universidad, quienes pueden acceder desde cualquier computador con Internet a revisar cuáles son los proyectos en los que pueden participar.

## Obstáculos y lecciones aprendidas

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

Una de las vallas más importantes que el equipo ha tenido que abordar, es la conciliación de expectativas entre lo que los municipios aspiran y lo que el Programa otorga. En ciertas ocasiones, las municipalidades esperan que PuentesUC les entregue un servicio profesional, cuando lo que se ofrece es disponer de recursos académicos para aportar en la gestión y desarrollo municipal.

En este mismo aspecto, ha ocurrido ciertas veces que como la Universidad Católica se vincula con los municipios a través de distintos programas, las municipalidades confunden lo que proviene de PuentesUC y lo que corresponde a otras iniciativas de la misma casa de estudios. Además, la universidad invita a las instituciones locales a tener una mirada de más largo plazo, pero a veces eso no se logra del todo, y los gobiernos locales no ven la utilidad concreta y más inmediata de algunos proyectos.

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

Otro obstáculo que ha enfrentado PuentesUC, y que se ha planteado como un aspecto más estructural, es la diferencia de "tiempos". Los ritmos universitarios no siempre calzan con los municipales. A veces un municipio puede necesitar resolver un requerimiento, por ejemplo, en tres meses, pero las unidades académicas, y por

<sup>3</sup> <http://www.uc.cl/politicaspublicas/puentesuc>





tanto los estudiantes, funcionan en base a semestres y no alcanzan en un período menor a cumplir con esa solicitud. Por el contrario, hay situaciones en que un municipio requiere elaborar un proyecto que significa trabajar más de un semestre, pero no siempre el mismo curso va a poder seguir con la iniciativa, debido a la rotación natural de los alumnos.

Esta dificultad se ha tratado de paliar a través de iniciativas que perduren en el tiempo, involucrando a más de un curso, en más de un semestre, para darle continuidad a las actividades que hacen posible que determinado trabajo se desarrolle. Muchos son los casos en que proyectos han resultado todo un éxito, y en ocasiones incluso han tomado vuelo propio, alcanzando magnitudes más allá de las planeadas, transformándose en proyectos emblemáticos del Programa por las posibilidades que entregan en beneficio de estudiantes, profesores, gobiernos locales y la sociedad en general. Un ejemplo es Parque Sur, proyecto que tiene por objetivo transformar un vacío urbano entre las comunas de La Pintana, La Florida y Puente Alto y crear una nueva identidad para el sector sur de Santiago, maximizando equipamientos de áreas verdes, concesiones recreativas, comercio y servicios sustentados por proyectos inmobiliarios adyacentes.

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

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

En el plano universitario, más allá de factores difíciles de controlar, como la imposibilidad de saber de antemano si un estudiante va a responder con la rigurosidad esperada, ha sido complejo asegurar

que los resultados que entregan los alumnos sean adecuados a las expectativas del municipio, y no sólo para lo que le exige su curso. Naturalmente, el estudiante quiere obtener una buena calificación y, por lo tanto, le preocupa cumplir con los criterios planteados por su profesor; pero en algunas ocasiones eso no necesariamente se traduce en un buen trabajo para los requerimientos municipales.

También en el ámbito de la universidad, continúa el desafío de involucrar a una mayor cantidad de profesores. Por otro lado, ha sido difícil lograr que los docentes vayan “a terreno”, trabajando más directamente en los municipios o acompañando a los estudiantes en la realización de los proyectos. Generalmente los académicos tienen escaso tiempo para dedicarle a estas labores adicionales y no siempre han visto las oportunidades que los proyectos pueden ofrecerles. No obstante lo anterior, 200 profesores han participado en PuentesUC desde su inicio. Aquellos que se han comprometido con algunos de los proyectos han mostrando un fuerte entusiasmo, transformándose en aliados clave para la realización de nuevas iniciativas y para motivar a sus estudiantes.

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

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

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

# Capítulo 3

## Proyectos destacados



## Capítulo 3

## Proyectos Destacados

Si bien no existe una tipología definida de proyectos, podría decirse que éstos se han orientado a tres grandes áreas: aquéllos dirigidos a potenciar la gestión municipal; iniciativas orientadas principalmente a la comunidad; y, finalmente, proyectos cuyo impacto trasciende el ámbito comunal, incidiendo a nivel general en una política pública específica.

Durante los seis años de historia de PuentesUC, muchas han sido las iniciativas que han destacado por su aporte en alguna de las líneas mencionadas. En el presente capítulo se describen tres de ellas, a modo de ejemplificar la gama de proyectos que han resultado de la relación entre los gobiernos locales y la universidad.

Respecto de la contribución a la gestión municipal se resalta el aporte de SinedUC. Como beneficio directo a la comunidad, trabajando en conjunto con el municipio, sobresale lo logrado por el proyecto Barrio en Colores. Y como iniciativa que ha redundado en una contribución a las políticas públicas, destaca el caso de un proyecto de intermediación laboral privada.

### El aporte de SinedUC a la gestión municipal

Uno de los primeros proyectos que PuentesUC realizó con la Municipalidad de Puente Alto, el primer semestre de 2002, surgió de una idea al interior del municipio relacionada con administrar información de los 30 colegios de la comuna. Lo que se buscaba era monitorear la asistencia de los estudiantes a estos establecimientos, indicador principal con el que el Ministerio de Educación asigna las subvenciones escolares.

El profesional PuentesUC a cargo de Puente Alto en ese entonces, Tomás Recart, se contactó con el profesor David Fuller, del Departamento de Ciencia de la Computación de la Escuela de Ingeniería, quien se entusiasmó con la idea y trabajó durante todo ese semestre con diez estudiantes de esta carrera. Tras una serie de reuniones de trabajo entre el académico, alumnos, funcionarios municipales y el personal de los colegios, y después de realizar los diseños y pruebas respectivos, se desarrolló un sistema de información o software para administrar los colegios en línea, facilitando su gestión.

Este sistema registra y pone a disposición de sostenedores, directores, administradores, jefes de las unidades técnicas, profesores y

apoderados, una serie de indicadores. Entre ellos, la asistencia, notas, registro de matrículas, dotación docente, estudiantes en riesgo de repetir, resultados de la PSU e información de la administración del establecimiento, para apoyar las labores que realizan los colegios del país, en función de entregar una mejor educación.

Pasado el primer semestre de trabajo, este profesor siguió involucrando a alumnos en la iniciativa, y a través del financiamiento de la CORFO, se implementó un programa piloto. En él participaron 20 colegios de Puente Alto, San Ramón, Macul y San Felipe, todas comunas que ya tenían convenio con la universidad a través de PuentesUC.

Así nació SinedUC, bajo el paraguas de la Dirección de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Universidad Católica, DICTUC. Hoy se ha consolidado como una empresa que entrega una herramienta para apoyar la gestión y la calidad de la educación chilena, ofreciendo un sistema fácil de usar para los distintos actores del proceso educativo.

### Colores para revitalizar un barrio

La población Santo Tomás de la comuna de La Pintana fue el escenario de la propuesta pictórica del profesor de Artes Arturo Hevia, "Barrio en colores". Ésta buscaba entregar valor a la comuna, haciendo más bello el entorno y dándole una identidad de barrio a sus habitantes.

La población Santo Tomás está formada mayoritariamente por familias erradicadas de campamentos y grupos de allegados. Uno de los tantos problemas detectados en la zona en relación con la calidad de vida, eran el desarraigo y el desagrado de los vecinos respecto de su entorno. De esta manera, el proyecto "Barrio en colores" buscó incentivar a su población para que ésta no sólo mantuviera su residencia, sino que quisiera prosperar en ese territorio.

La iniciativa se llevó a cabo durante el primer semestre de 2006, con el trabajo de un equipo de estudiantes de la Facultad de Artes. Ésta consistió en pintar las fachadas, rejas y techos de 2.500 casas de la población, entregando una nueva visión del barrio, tanto a nivel peatonal como aéreo. Con esto se intentó aportar en el mejoramiento de estas condiciones, dándole un nuevo colorido



SinedUC nació a partir de un software que permitía administrar en línea los colegios de Puente Alto, registrando una serie de indicadores tales como notas, dotación docente y resultados de la PSU. En la fotografía, un partido de básquetbol en el Liceo El Volcán de esta comuna, en el marco de un campeonato organizado por PuentesUC en un curso del área deportiva.

a la población y una identidad propia a cada casa, en armonía con las viviendas colindantes, mediante distintas tonalidades de verde, amarillo, azul, violeta y rojo.

Una vez pintados los 444 mil metros cuadrados, trabajo que contó con el aporte de la empresa Tricolor -en un positivo caso de asociación con el mundo privado-, la profesora del Instituto de Sociología Dagmar Raczynski y alumnas de esa carrera, realizaron un estudio de satisfacción de los residentes del barrio intervenido. El resultado fue que el 75,5% de las personas mostró una alta satisfacción estética en relación al aspecto de sus viviendas, y el 79,1% respecto del barrio. Se observó, también, que el 81,1% de los habitantes se sentía más orgulloso de su colorido barrio.

## La intermediación laboral como política pública

La experiencia que PuentesUC había obtenido del trabajo con los municipios de La Pintana y San Ramón, ambos en convenio desde 2002, mostraba que uno de los principales problemas comunales era el desempleo de sus habitantes y las dificultades que ellos tenían para encontrar trabajo, entre otras razones, por la estigmatización con la que cargan estas personas.

En respuesta a esta situación, el profesor de la Escuela de Administración Marcos Singer inició un proyecto en 2005 que consistió en trabajar coordinadamente con las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL). El objetivo era hacer más transparente la

*“Me atrevería a decir que ésta es la única política pública que nace de un proyecto de investigación, que se traduce después en un plan piloto. Yo me imagino que esto va a generar, como decimos los abogados, una cierta jurisprudencia, es decir, que se va a repetir en otras instancias cuando uno trate de ejecutar una política pública”.* Zarco Luksic, subsecretario del Trabajo (2006-2007) refiriéndose al proyecto de intermediación laboral privada nacido al alero de PuentesUC.



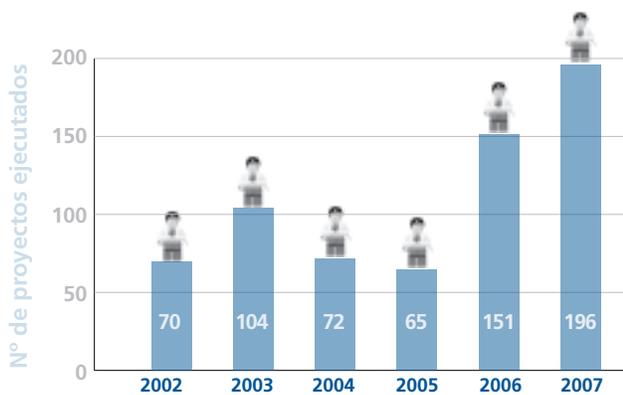
información sobre los trabajadores y así revertir la reticencia que muchas veces muestran las empresas para contratar a personas que provienen de ciertos lugares y de las cuales no tienen información individualizada ni certificación de sus competencias.

Luego de trabajar en estas dos comunas con estudiantes de Ingeniería Comercial, Marcos Singer presentó la idea al Concurso de Investigación en Políticas Públicas UC, con el apoyo de la profesional PuentesUC de esas comunas, Cristina Gómez. Tras ser premiado en la competencia, siguió desarrollando el proyecto, generando una alternativa privada de intermediación laboral. A partir de la experiencia realizada, el año 2006 el profesor constituyó la agencia privada Activo Humano.

Conocido coloquialmente como el “head-hunting de los pobres”, el proyecto busca colocar a trabajadores de menor calificación en puestos adecuados a sus competencias. Considerando la experiencia desarrollada en la UC, en marzo de 2007 el Ministerio del Trabajo impulsó un plan piloto de intermediación laboral en seis municipios. La idea era comparar el desempeño y la gestión de las OMIL y las agencias privadas, en términos de promoción de trabajos estables, duración de los contratos y nivel de remuneración del trabajador. Según estos criterios, el Ministerio otorgaría diferentes subsidios a modo de incentivo, como, por ejemplo, el 50% del salario bruto del trabajador colocado, con un tope de \$100.000.

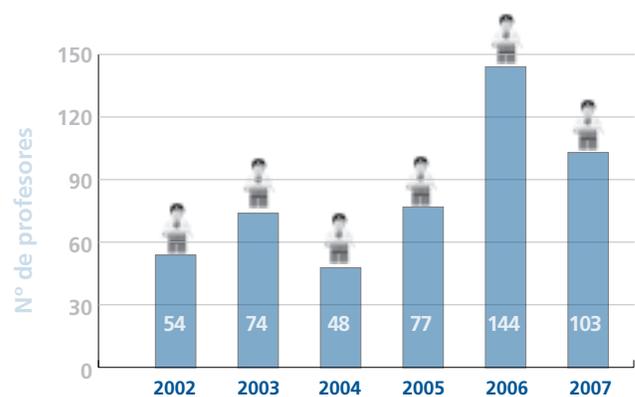
## PuentesUC en datos

**Gráfico 1: Proyectos Puentes UC realizados**

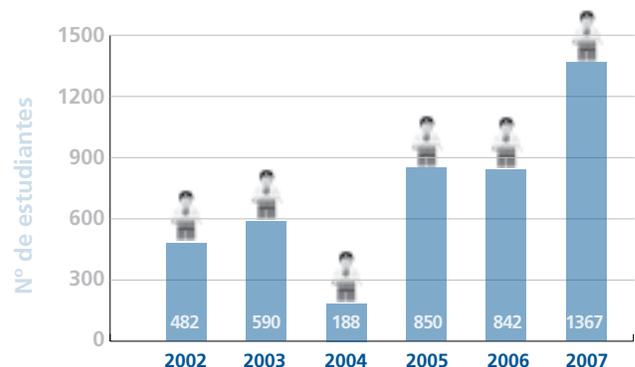


*“Es una gran satisfacción darme cuenta que, como académico e investigador, tengo la posibilidad, con el apoyo institucional de la universidad, de influir en las grandes decisiones nacionales. Y esperamos que eso se traduzca, en definitiva, en combatir la pobreza de una manera estructural más que puntual”.* Marcos Singer, profesor de la Escuela de Administración de la UC, quien lideró el proyecto de intermediación laboral privada, agosto 2007.

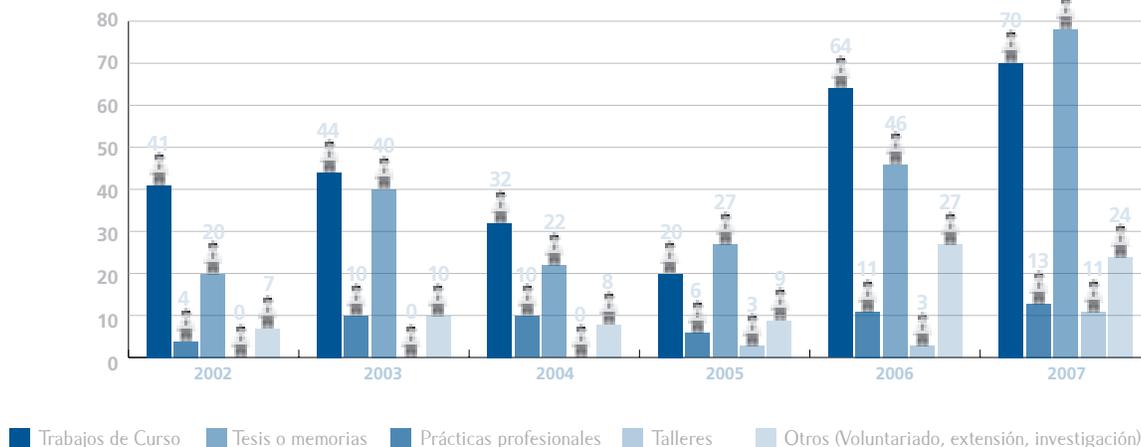
**Gráfico 2: Profesores participantes en proyectos PuentesUC**



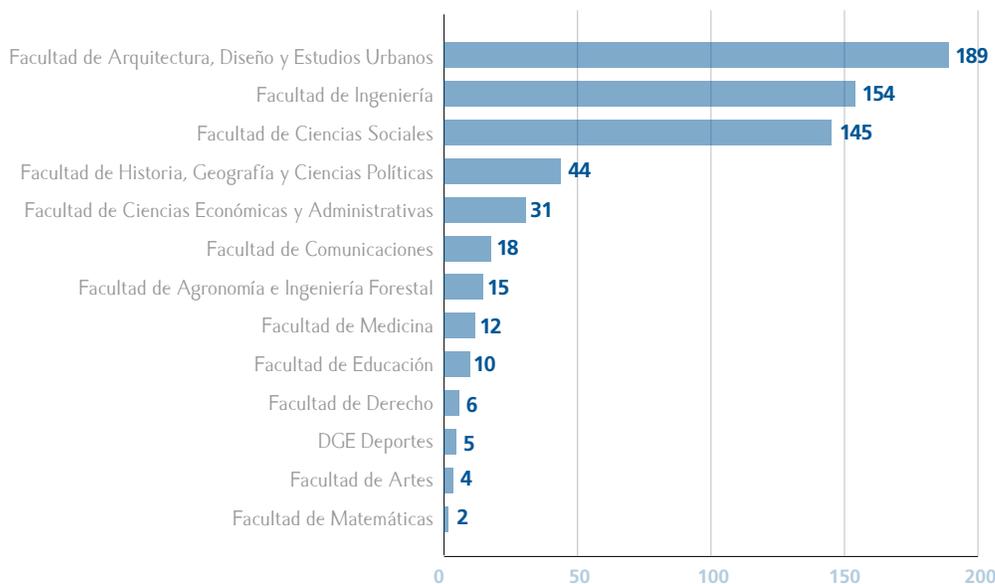
**Gráfico 3: Estudiantes participantes en proyectos PuentesUC**



**Gráfico 4: Número y tipo de proyectos ejecutados por PuentesUC**



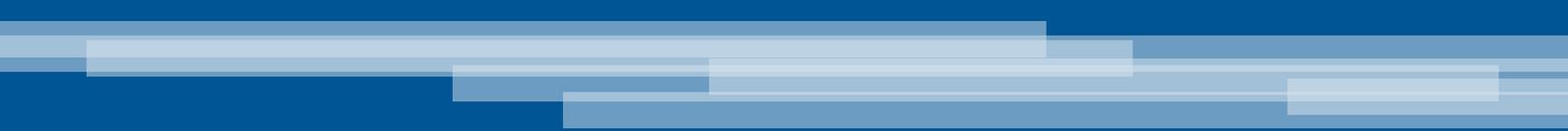
**Gráfico 5: Proyectos PuentesUC realizados por Facultad**



**Cuadro 1: Municipios asociados a PuentesUC**

2002	2003	2004	2005	2006	2007
La Florida					
La Pintana					
Puente Alto					
Macul	Macul	Macul	Macul	Macul	Macul
San Felipe					
San Ramón	Santiago				
Pirque	Pirque		Santiago	Santiago	Peñalolén
			Conchalí	Conchalí	Renca
			Zapallar	Zapallar	Maipú
				Peñalolén	
				Renca	





# Capítulo 4

## Proyecciones y desafíos

Tras haber construido cimientos sólidos, PuentesUC se proyecta hacia el futuro, con nuevos desafíos que enfrentar y nuevas oportunidades para seguir creciendo.



## Capítulo 4 Proyecciones y Desafíos

Al mirar hacia atrás el camino recorrido, son muchos los logros que surgen producto del esfuerzo que la Universidad Católica ha realizado a través de PuentesUC. Después de seis años construyendo un trabajo de colaboración mutua entre la universidad y los municipios, se ha consolidado un modelo, una plataforma de articulación y colaboración, que ha permitido sacar adelante más de 600 proyectos de manera conjunta, con la participación de sobre 3.500 estudiantes, 200 profesores de 21 unidades académicas, y funcionarios municipales de 13 comunas en total.

Desde que se inició PuentesUC, el número de convenios prácticamente se ha duplicado, contando con nueve a diciembre de 2007, siendo cinco de ellos acuerdos firmados el primer año. Cabe destacar también, el hecho de estar trabajando en conjunto con municipios que tienen grandes desafíos, sobre todo ligados a la superación de la pobreza, algunos de ellos emblemáticos en la Región Metropolitana.

Tras haber construido estos sólidos cimientos, PuentesUC se pro-



Facilitar y motivar a que los estudiantes comprendan la complejidad de los desafíos del diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas en el nivel local, ha contribuido de manera significativa a abrir las posibilidades para que profesionales egresados de esta universidad se incorporen a los municipios cumpliendo labores vinculadas a estos desafíos. De esta forma, PuentesUC contribuye a las capacidades técnicas instaladas en los municipios, abriendo una oportunidad laboral a futuros profesionales para el país.

yecta hacia el futuro, con nuevos desafíos que enfrentar y nuevas oportunidades para seguir creciendo. Como un reto inmediato, está la necesidad de establecer los mecanismos adecuados para medir los impactos de PuentesUC, tanto de lo que cotidianamente realiza como de los resultados a mediano y largo plazo.

Junto con esto, se debe abordar la oportunidad de plasmar los conocimientos y aprendizajes transversales que han ido surgiendo de las iniciativas efectuadas, y hacerlo de una manera sistematizada y apta de comunicar tanto al mundo académico como a la sociedad. En otras palabras, desarrollar mecanismos de sistematización y gestión del conocimiento, útiles para los municipios del país y para experiencias similares, a fin de contribuir a mejorar la gestión pública local.

No obstante el posicionamiento alcanzado, PuentesUC busca seguir aumentando su difusión al interior de la universidad, motivando a una mayor cantidad de estudiantes y profesores para que participen de las iniciativas ofrecidas, y así generar alianzas más sólidas con las distintas facultades.

En este sentido, junto con vincular a más alumnos y académicos, un desafío es incrementar el valor de la propuesta, mejorando los sistemas de aseguramiento de calidad de procesos y productos, el compromiso de las contrapartes, estudiantes y profesores, y establecer mecanismos efectivos de seguimiento a los proyectos. Los que permitan a todos los actores estar permanentemente actualizados del desarrollo de cada uno de éstos. Se espera que la nueva plataforma web sea un hito en este sentido, abriendo espacios de interconexión entre proyectos, contrapartes, estudiantes y profesores.

Al interior de la universidad, los desafíos de PuentesUC se vinculan con la formación de competencias de compromiso público y social de los estudiantes. Esto implica un trabajo mancomunado con las diferentes unidades académicas, autoridades, docentes y profesores. Asimismo se espera aumentar sustantivamente las experiencias de trabajo en proyectos interdisciplinarios, que enfrenten a los alumnos a situaciones en que tengan que acordar propuestas y mecanismos de acción con otras disciplinas para enfrentar una problemática

específica. Por otra parte, el Programa también busca aumentar el compromiso e interés de docentes e investigadores, ofreciendo temas de investigación, invitándolos a participar directamente en la ejecución de capacitaciones para funcionarios municipales e incorporándolos a las discusiones con los municipios PuentesUC, entre otros.

La integración con otras iniciativas que se han generado en la Universidad Católica es también una forma de avanzar. Así, la relación cercana que se ha establecido con el Centro de Desarrollo Docente, a través del programa Aprendizaje Servicio, aporta sustantivamente a la complementariedad, contribuyendo en la consolidación de la redefinición de las mallas curriculares de diferentes carreras, incorporando en ellas competencias en compromiso público y social.

En cuanto a la relación con los gobiernos locales, se pretende conformar una red de municipios en torno a PuentesUC y Políticas Públicas UC. La idea es que ésta se establezca como un espacio de encuentro para compartir experiencias y fomentar el aprendizaje de forma conjunta, generando una relación cada vez más horizontal entre los dos lados que conecta el puente.

Tanto PuentesUC como Políticas Públicas UC, buscan constituirse en un referente técnico en materia municipal y de políticas públicas a nivel local, en un lugar donde se puedan encontrar respuestas a los problemas municipales. Esto se vislumbra como un gran potencial de desarrollo conjunto entre PuentesUC y el Observatorio Municipal. Se trata de que éste último sea un espacio que permita generar aprendizajes, conocimientos y mejorar la gestión.

En suma, se vislumbra un futuro lleno de oportunidades para continuar construyendo puentes, vinculando a la Universidad Católica con la sociedad y, particularmente, con la realidad local. Así como también avanzando en el camino de formar profesionales más capacitados y con conocimientos acabados sobre los desafíos más vigentes del país, para que de esta forma el Programa contribuya al análisis, diseño y propuesta de políticas públicas, haciendo una contribución concreta al desarrollo de Chile.



PuentesUC

Programa de Apoyo al Desarrollo Municipal y la Formación Académica

Un programa de Políticas Públicas UC

El Comendador 1916, Providencia, Santiago, Chile

Teléfono: (56 2) 354 5658

[www.uc.cl/politicaspUBLICAS](http://www.uc.cl/politicaspUBLICAS)