

Emprendizaje

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



The Talloires
Network



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

Alyssa Bryson, Subdirectora, Community Innovators Lab, MIT

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

Monique Ching, Asistente de Docencia e Investigación, Talloires Network

Jonathan Diaz, Asistente de Investigación, Talloires Network

Reconocimientos

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

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

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

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

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

Santander Universities

The MasterCard Foundation

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

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

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

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

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

Ashley Clark, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

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

Jacqueline DiMichele, *Asistente de Programa, Talloires Network*

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

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

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

Brianda Hernández, *Administrador de Programa, Talloires Network*

Meghan Higgins, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Kate Hirschboeck, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

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

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

Carolina Jerez, *Directora Ejecutiva, CEM, UACH*

Anna Krane, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Anthony Lechuga, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Sibusisiwe Malaba, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

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

Rachel Nagin, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Amy Newcomb Rowe, *Program Manager, Talloires Network*

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

María Ortiz, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

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

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

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

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

Matías Ramos, *Coordinador de Comunicaciones, Talloires Network*

Christina Schlegel, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

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

Bradley Toney, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Mason Wells, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Joel Wool, *Estudiante de Postgrado, Universidad Tufts*

Finalmente, los autores quieren agradecer a:

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

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

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



Centro de Emprendizaje

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

Email: emprendizaje@uach.cl

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

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

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



The Talloires Network

The Talloires Network

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

Email: talloiresnetwork@tufts.edu

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

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

<https://twitter.com/TalloiresNet>

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



MIT Community Innovators Lab

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

Email: colab-info@mit.edu

www.colab.mit.edu

Blog: www.colabradio.mit.edu

Tabla de contenido

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



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

— Paulo Freire



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

Investigación Acción

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

La relevancia de la historia: Valdivia, Chile

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fundación del CEM

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

El CEM se concentra en tres formas de aprendizaje:

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

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

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

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

El involucramiento y el soporte financiero de otras instituciones¹ fortalecieron el CEM. En 2013, el Centro contaba ya con una plataforma de cursos que involucró más instructores. Los cursos incluían *Emprendimiento Colaborativo*, *Desarrollo de Planes de Negocios* y *Actitudes para el Empleo*. El CEM introdujo nuevas metodologías y los estudiantes se interesaron más en los cursos, los que les entregaban oportunidades laborales.

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

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

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

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

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

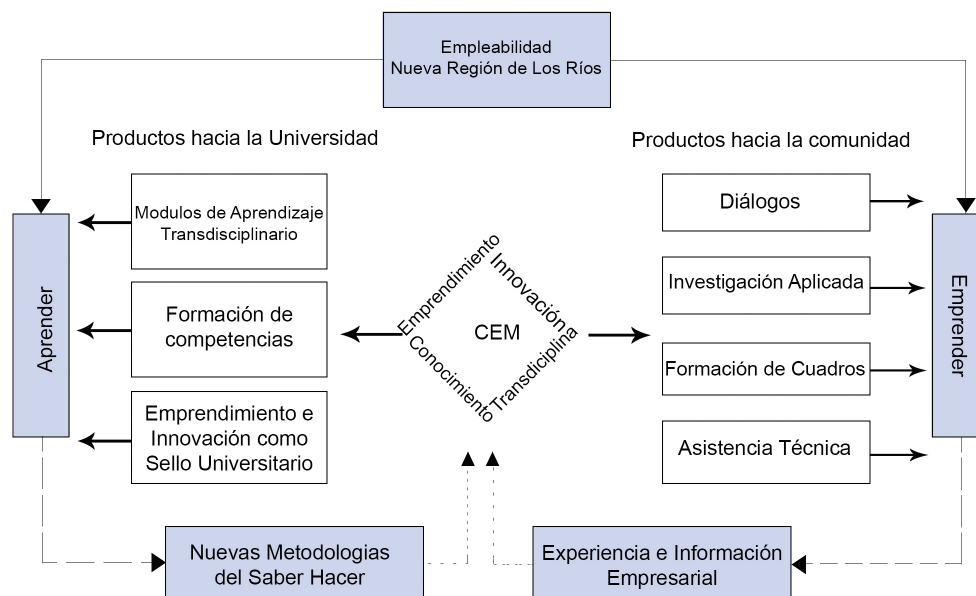
Enfoques clave

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

— Mathias Eggers

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

Modelo Integrado de Aprendizaje y Emprendimiento — *Emprendizaje*



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

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

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

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

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

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

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

— Ronald Sistek, facilitador en el CEM

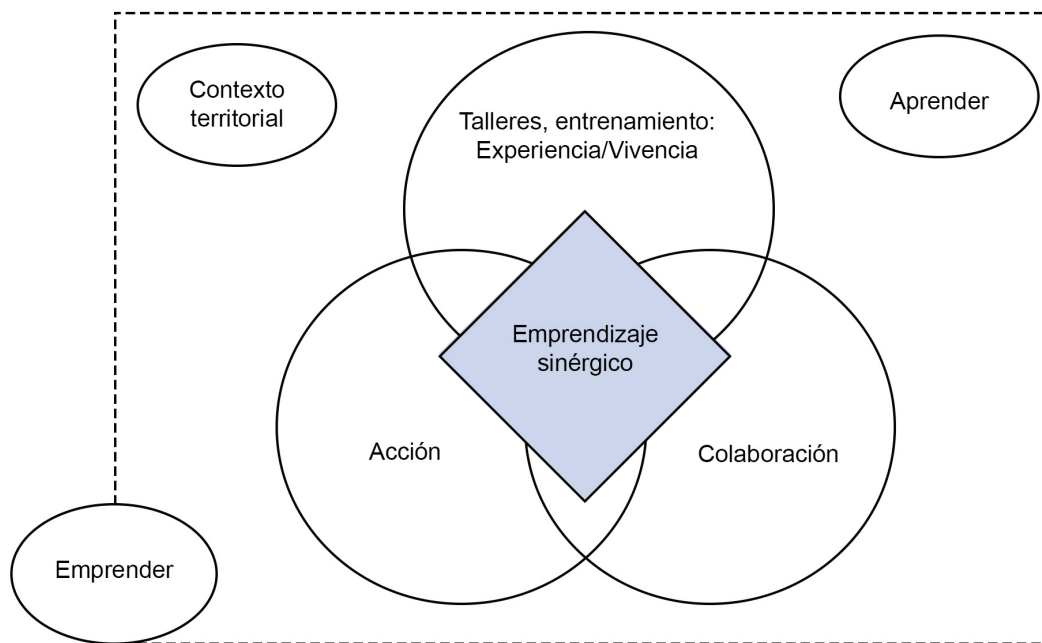
Como ilustran estos métodos, el CEM estimula a los participantes a ejercitar su inteligencia colectiva y crear sus propias soluciones. En una entrevista con David Oyarzo, estudiante de la UACH y miembro del Centro, describió al CEM como un centro que crea “una cadena de valores dentro de la comunidad,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

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

Emprendimiento sinérgico

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

Modelo CEM — Emprendimiento



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

CEM en contexto

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

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

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

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

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

Desafíos del modelo CEM

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

Documentación, Diseminación y Evaluación

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

Diversidad de Perspectivas en el CEM

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

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

Capacidad de reacción constante versus objetivos a largo plazo

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

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

Crecimiento y construcción de relaciones

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

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

Principios del modelo CEM

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Comentarios de Cierre

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

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

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

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

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

Referencias

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

Emprendizaje

Higher Education for Entrepreneurship, Learning,
and Collective Intelligence in Southern Chile



The Talloires
Network



Lorlene Hoyt, Director, Talloires Network and Associate Research Professor, Tufts University

Alyssa Bryson, Deputy Director, Community Innovators Lab, MIT

Patricio Belloy, Institute of Economics at UACH, Advisor, Centro de Emprendizaje

Monique Ching, Graduate Teaching and Research Assistant, Talloires Network

Jonathan Diaz, Graduate Research Assistant, Talloires Network

Acknowledgments

The authors acknowledge several leaders in the university civic engagement movement:

Dayna Cunningham, *Executive Director, Community Innovators Lab, MIT*

Jorge Diaz, *Dean and Professor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile*

Robert M. Hollister, *Founding Executive Director Emeritus, Talloires Network, Tufts University*

The authors offer special thanks to the vital partners who provided support for this collaboration:

Santander Universities

The MasterCard Foundation

The authors also extend their respect and appreciation to CEM's many community partners.

The authors acknowledge and express sincere gratitude to the people who participated in the graduate seminar and directly contributed to this report:

Rantimi Adetunji, *Budget and Program Coordinator, Talloires Network*

Michael Callahan, *Digital Media Technologist, Tufts University*

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

Ashley Clark, *Graduate Student, Tufts University*

Maria Del Valle Barrera, *Auxiliary Professor at the Institute of History & Social Sciences, UACH*

Jacqueline DiMichele, *Program Assistant, Talloires Network*

Mathias Eggers, *Facilitator and Advisor at CEM*

Ester Fecci, *Auxiliary Professor at the Institute of Management, UACH, Director at CEM*

Huma Gupta, *Doctoral Student, Aga Khan Program for Islamic Architecture, MIT*

Brianda Hernandez, *Program Manager and Administrator, Talloires Network*

Meghan Higgins, *Graduate Student, Tufts University*

Kate Hirschboek, *Graduate Student, Tufts University*

Elisabeth Holden, *Research & Communications Associate, Initiative for a Competitive Inner City*

Nick Iuviene, *Program Director, Just Urban Economies, MIT CoLab*

Carolina Jerez, *Executive Coordinator at CEM*

Anna Krane, *Graduate Student, Tufts University*

Anthony Lechuga, *Graduate Student, Tufts University*

Sibusisiwe Malaba, *Graduate Student, Tufts University*

Bernardo Mella, *UACH Student and collaborator at CEM*

Rachel Nagin, *Graduate Student, Tufts University*

Amy Newcomb Rowe, *Program Manager, Talloires Network*

Austin Nijhuis, *Senior Research Analyst, Initiative for a Competitive Inner City*

Maria Ortiz, *Graduate Student, Tufts University*

David Oyarzo, *UACH, Student and Assistant at CEM*

Joshua Quan, *Social Sciences Data Librarian, Tufts University*

Marc Raila, *Digital Media Technologist, Tufts University*

Lylee Rauch-Kacenski, *Graduate Student, Tufts University*

Matias Ramos, *Communications Coordinator, Talloires Network*

Christina Schlegel, *Graduate Student, Tufts University*

Ronald Sisteck, *Workshop Facilitator at CEM, UACH*

Bradley Toney, *Graduate Student, Tufts University*

Mason Wells, *Graduate Student, Tufts University*

Joel Wool, *Graduate Student, Tufts University*

Lastly, the authors would like to thank:

Weiping Wu, *Professor and Chair, Department of Urban and Environmental Policy and Planning, Tufts University*

Alan D. Solomont, *Dean, Tisch College for Civic Life, Tufts University*

Patricia Nieshoff, *Nieshoff Design*, for report layout and design

Vesper van Abel, for report translation and interpretation

CEM, for report photographs



Centro de Emprendizaje

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

Email: emprendizaje@uach.cl

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

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

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



The Talloires Network

The Talloires Network

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

Email: talloiresnetwork@tufts.edu

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

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

<https://twitter.com/TalloiresNet>

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



MIT Community Innovators Lab

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

Email: colab-info@mit.edu

www.colab.mit.edu

Blog: www.colabradio.mit.edu

Contents

Action Research	3
Centro de Emprendizaje	6
The Relevance of History: Valdivia, Chile	7
Foundation of CEM.....	8
Key Approaches	10
Synergistic Entrepreneurship	13
CEM in Context.....	14
Challenges of CEM Model	15
Principles of CEM Model	17
Closing Remarks	19
References	20



“Education either functions as an instrument which is used to facilitate integration of the younger generation into the logic of the present system and bring about conformity or it becomes the practice of freedom, the means by which men and women deal critically and creatively with reality and discover how to participate in the transformation of their world.”

— Paulo Freire



Women from rural areas use Lego blocks to imagine their ventures in five years, September 2015.

Action Research

This case study is the result of an ongoing action and learning collaboration among three university centers that seek to advance civic engagement — the Talloires Network at Tufts University (the Network), the Community Innovators Lab at the Massachusetts Institute of Technology (MIT CoLab), and el Centro de Emprendizaje, or the Center of Entrepreneurial Learning, (CEM) at the Universidad Austral de Chile (UACH).

The three university centers have common goals, values and aspirations for the future. The **Talloires Network** is a global coalition of 363 engaged universities in 77 countries. Member institutions are committed to strengthening the civic roles and social responsibilities of higher education in their local communities and around the world. The **MIT Community Innovators Lab** supports the development and use of knowledge from excluded communities to deepen civic engagement, improve community practice, inform policy, mobilize community assets, and generate shared wealth. **Centro de Emprendizaje** at the Universidad Austral de Chile stimulates and hosts a variety of programs to support community entrepreneurship and innovation.

The Talloires Network has partnered with UACH since 2011, first by way of a project dubbed “New Colors and Living Landscape.” The partnership supported the engagement of architecture and anthropology students with residents in the design and implementation of a garden. In 2013, UACH was one of eight universities chosen by the Talloires Network for participation in its Youth Economic Participation Initiative (YEPI). MIT CoLab first connected with UACH in 2012 as part of a faculty-led collaborative research project on hydropower issues in Southern Chile. Since then, MIT CoLab has worked with CEM team on alternative approaches to local wealth creation, using capacity building as an entry point for territorial development.

In May 2015, CoLab’s Executive Director, Dayna Cunningham, Lorraine Hoyt and Alyssa Bryson met to explore the idea of using an upcoming Tufts graduate research seminar as an “instrument-for-action” (Hoyt, 2010). Such an approach, they decided, might provide an effective structure for generating knowledge from and maximizing the impacts of the ongoing action and learning collaboration among the three university centers. A few days later, Bryson conferred with colleagues at CEM, who expressed enthusiasm, and the idea quickly grew into a reality.

In September 2015, Lorraine Hoyt and Alyssa Bryson launched and co-taught a graduate seminar at Tufts University entitled *Community Development, Planning, and Politics*. The seminar included faculty, staff, students and community partners affiliated with the Network, CoLab, and CEM. It positioned higher education as a vital system of knowledge production and preservation, and a system with the muscle to encourage and support new ways of knowing.

Twelve graduate students enrolled in the seminar. Together and with CEM partners, they sought to answer the following question: what new, relevant knowledge can be shared and developed on the topic of community development through a diverse, dynamic and complex network of human relationships among people in the Global South and with people in the Global North? Seminar assignments gave students an opportunity to acquire knowledge and skills by critically analyzing community development concepts and strategies in the United States and other countries; engage directly with leading experts in the community development field in the United States and beyond; conduct personal interviews and collect data from secondary sources; build cultural competencies by participating in a growing international community of practice; and develop and apply community development principles by working in collaboration with seminar participants.

Over the course of the 15-week long semester, seminar students researched diverse perspectives on community development by examining case studies in the United States, Brazil and the Basque region of Spain. These cases illuminated a variety of community development principles and strategies. The seminar syllabus included multiple collaborative assignments. To ensure student research would reach the wider public, assignments were published in a variety of formats including blog posts, interviews and this report.

With technical and logistical support from Monique Ching, the seminar's teaching assistant, students also interacted directly with a variety of CEM representatives. They conducted personal interviews with faculty, students, small business owners and workshop facilitators by phone and video-conferencing. CEM faculty, staff and students gave presentations and led seminar discussions in person and using video-conferencing services. For example, CEM's Ronald Sistek and Mathias Eggers visited Tufts University and shared personal reflections about the CEM with seminar students in November. At this time, they introduced the idea of collective intelligence. When asked to describe what the idea might look like in practice, Ronald explained, "(it is) when egos disappear." He continued, "If there are 400 years of life and experience in a room, why would you make a decision individually, with only 25 years of experience? Coming together to make a decision, believing it will be a better decision, that's collective intelligence."

The seminar concluded in December 2015. In January 2016, Alyssa Bryson and Jonathan Diaz, a graduate student who had participated in the seminar, visited CEM seeking feedback on the student report, which was translated into Spanish and circulated with CEM team prior to the visit. CEM staff and the Dean of the School of Economics and Management Science provided extensive verbal and written feedback over a period of several months. The Network, CoLab and CEM ensured this report was available in Spanish and English and available online, free of charge. It aims to advance "the practice of freedom" by inspiring people "to participate in the transformation of their world."



CEM students and lecturers gather outside the department's building.

Centro de Emprendizaje

Emprendizaje is a term invented by CEM that merges the ideas and practices of entrepreneurship (*emprender*) and learning (*aprendizaje*). CEM's methodologies are grounded in the belief that "education and entrepreneurial action are two realms with strong bonds." Specifically, "Education is a process where intellect, capacities, talents or competencies develop, and entrepreneurial action is related to the risks that people assume in order to produce wealth" (Fecci et al., 2011).

CEM is not a typical university center. Like other university centers, CEM offers courses, hosts workshops, and provides student opportunities for field work. However, a distinctive feature of CEM is the way it values historically-informed human development over neoliberal capitalist development. It is deeply attuned to its staff, students and community members' needs and is dedicated to building relationships across disparate groups. Its commitment to Human Scale Development functions as a model for community development, while strengthening place-based culture and history.

CEM has internalized horizontal, collaborative relationships despite university hierarchies. Its nurturing culture pushes beyond the boundaries of traditional educational practices in Chilean society. It reconnects students with their home communities in ways that strengthen community-based development processes. It engages university "field communities" with respect while educating students to serve as agents of change. In short, CEM provides an alternative approach to university civic engagement that warrants attention.

This study begins with a brief history of the region to provide context for a subsequent history of CEM and its theoretical foundations, such as Manfred Max-Neef's Human Scale Development (HSD) Theory. It details some of CEM's key approaches and practices; it also discusses the challenges faced by CEM model and compares CEM to other university civic engagement initiatives in Latin America. Lastly, the authors draw a few lessons learned for others and identify principles of CEM model that readers may apply in their own communities.



A woman participates in a World Café session in October 2014.

The Relevance of History: Valdivia, Chile

Located in the southern Chilean city of Valdivia, the primary goal of CEM is to provide students, many of whom come from rural communities, with the knowledge and skills to implement entrepreneurial projects in their communities. This identity of community-driven interventions has emerged from a turbulent past. The capital of the Los Ríos region, Valdivia sits at the confluence of three major rivers: the Calle-Calle, the Cruces, and the Cau-Cau rivers. The natural setting reflects the convergence of different cultures and histories on the city, the university, and the Center.

Before the arrival of Europeans, the indigenous Mapuche people lived and farmed in the Los Ríos region for many centuries. The name Valdivia comes from the Spanish conquistadors, who founded a settlement there in 1552. Valdivia was embroiled in turmoil from settlement to independence — the surrounding indigenous populations mounted numerous uprisings against the city, and its control changed hands between the Mapuche people, the Dutch and the Spanish. The Spanish prevailed. In 1811, independence fighters in Valdivia and other Chilean cities revolted against Spanish rule and, by 1826, Valdivia became a province of an independent Chile.

After independence, the Chilean government sought to expand economic growth under the now-dominant Western understanding of development. As a result of a 19th century immigration program meant to attract skilled German settlers, Valdivia transformed from a strategic colonial base into one of Chile's most important industrial centers, partially attributed to the existence of the natural port of Corral. The city's commercial and administrative hub was home to residential districts, railroad shops, boat yards, and factories producing food, leather, lumber products, and fabricated metals. Many aspects of the Valdivian economy prospered (Almonacid 2013).

The UACH, one of the country's seven original universities, was founded in Valdivia after years of local pressure to build a university in the province. The UACH is the largest educational center in southern Chile, initially focusing on fine arts, agriculture, forestry, and veterinary medicine, which enhanced the region's competencies. The UACH has played a significant role in the development of the region in the last 60 years, compensating for the decline in local industrial output, the consequences of natural disasters, and the loss of administrative autonomy during the twentieth century (Almonacid 2002).

The University was established in 1954 by an organized group of committed citizens at a time when the industrial economy of Valdivia was decaying, primarily because of lasting effects of the 1929 economic crisis and the opening of new ports across the Pacific coast (Almonacid 2002). A few years later, in 1960, Valdivia was hit by a magnitude 9.5 earthquake causing a tsunami and mass devastation in the city. Then in 1973, a military coup d'état overthrew the elected socialist president and installed a military dictatorship that reorganized the administrative division of the

country and stripped Valdivia of its status as a province, incorporating it to the Los Lagos region, whose capital was Puerto Montt.

Each of these events compounded those preceding it and, after decades of prosperity, the city was thrown into political and economic instability. Valdivia suffered economically and politically for several decades. During this turbulent time, the UACH served as the city's anchor institution in place of a weak government. A major employer at that time, the university took on the role of encouraging neighborhood revitalization and community building. Eventually, a natural resource-based economy began emerging in the mid-1980s alongside a service sector devoted mainly to tourism, with a labor force that consisted of mainly UACH graduates.

Valdivia's unstable political and economic past made it an ideal incubator for progressive ideas on development, prosperity and wellbeing. Ideas of a "community consciousness" began to emerge in the latter half of the 20th century, which challenged Chilean society to question its understanding of development and prosperity. In the same way that the community organized to create a university in a region in decline, it also organized to recover Valdivia's regional status as a formal administrative entity through a citizen-led movement. This historic context provided fertile ground for CEM to focus on community-based approaches as the basis for territorial development.

Today, Valdivia is home to approximately 130,000 residents. The UACH flourished and is arguably one of the most recognized anchor institutions in southern Chile, playing a major role in the region's development.

Foundation of CEM

Incorporating initiatives that began in 2007, CEM was created in March 2014 in the Department of Economics and Administrative Sciences known as *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas* (FACEA). It was founded as a result of the success of the UACH's Entrepre-Learning Initiative, which promotes self-employment through entrepreneurship for students from the more remote areas of the region.

CEM focuses on three forms of learning:

1. *Experiential Learning*: participatory workshops and training sessions;
2. *Action Learning*: connecting the learning process with the daily work of participants;
3. *Collaborative Learning*: creating spaces for groups of teachers, entrepreneurs, and students to learn together.

CEM was designed as a space to support innovative and entrepreneurial processes across all facets of the University, focused mainly on undergraduate students and teachers through a variety of programs associated with teaching, research and extension, with ties to local and regional development (Fecci & Boisier 2014).

CEM model is a response to the country's more recent efforts to promote entrepreneurship and self-employment as a national economic development strategy (Mandakovic et al. 2015). Ester Fecci — a faculty member at FACEA — first developed a course oriented around entrepreneurship, applying alternatives to academic training to allow students to develop skills and projects in alignment with two core competencies defined by the university: autonomous work and social responsibility.

Unlike traditional courses focused on individual outcomes within strict disciplinary boundaries, Fecci's course drew from different disciplines and attracted a diverse set of students. Patricio Belloy — another faculty member — joined CEM after working at a different UACH center focused on an environmental honors program, which added a broader perspective to CEM program. CEM's leaders felt they could leverage the university's structure and resources to do community development projects while incorporating the new focus on student competencies. CEM could also reinforce the university's mission and priorities, notably enhancing instruction to meet the needs of students and the community, improving university retention rates, and preparing students for success in work and life after graduating.

Involvement and funding support¹ from other institutions strengthened CEM. In 2013, the Center had a platform for courses that involved more instructors. Courses include *Collaborative Entrepreneurship*, *Business Plan Development*, and *Attitudes for Employment*. CEM introduced new methodologies and students became interested in courses that gave them employment opportunities.

One of these methodologies was Human Scale Development, which has influenced the institutional ideology of CEM. Manfred Max-Neef, the creator of Human Scale Development, arrived at UACH in the early 1990s, and is one of the most notable scholars on alternative economics.² The theory of Human Scale Development, introduced in the late 1980s, focuses on developing greater self-reliance through the satisfaction of human needs. It contrasts with neoliberal development approaches, which have historically defined development in terms of macroeconomic growth indicators, such as Gross Domestic Product, which has not consistently translated into improvements in wellbeing (Max-Neef 1991).

One of CEM's goals is to grow interest in the Entrepre-Learning approach beyond the walls of the university. In pursuit of this goal, CEM has begun to institutionalize its methodologies, which have been customized by participants. CEM staff leads workshops and trainings to teach alternative methods of instruction, learning, and community building. CEM actively works to expand its base of staff members and diversify the backgrounds and insights they bring to each project. Additionally, CEM encourages students — particularly those from marginalized or indigenous communities — to participate in the Center's programs and work collaboratively with each other,

1. Beyond the university, CEM has received support from national and international groups, including the *Corporación de Fomento de la Producción* (CORFO) of the Chilean government, which encourages regional entrepreneurship and innovation, as well as the MIT International Science and Technology Initiatives (MISTI) and the MIT Sloan School of Business. It has also benefited from partnership with and support from the Talloires Network's Youth Economic Participation Initiative, The MasterCard Foundation and Santander Universities.

2. Max-Neef is a council member of the World Future Council, also affiliated with the European Academy of Sciences and Arts, the Club of Rome, the New York Academy of Sciences, and the Leopold Kohr Academy of Salzburg. He has received the Right Livelihood Award (known as the Alternative Nobel Prize) and the Kenneth Boulding Award of the International Society of Ecological Economics.

faculty, and local communities to explore entrepreneurial and innovative initiatives that benefit the participants and the region as a whole. These initiatives aim to generate employment opportunities and advance the local identity, improving retention of talent throughout the territory and the region. Today, CEM is instilling the values of social entrepreneurship into the culture and practices of academic departments throughout the university by training faculty members to teach social entrepreneurship in their own discipline.

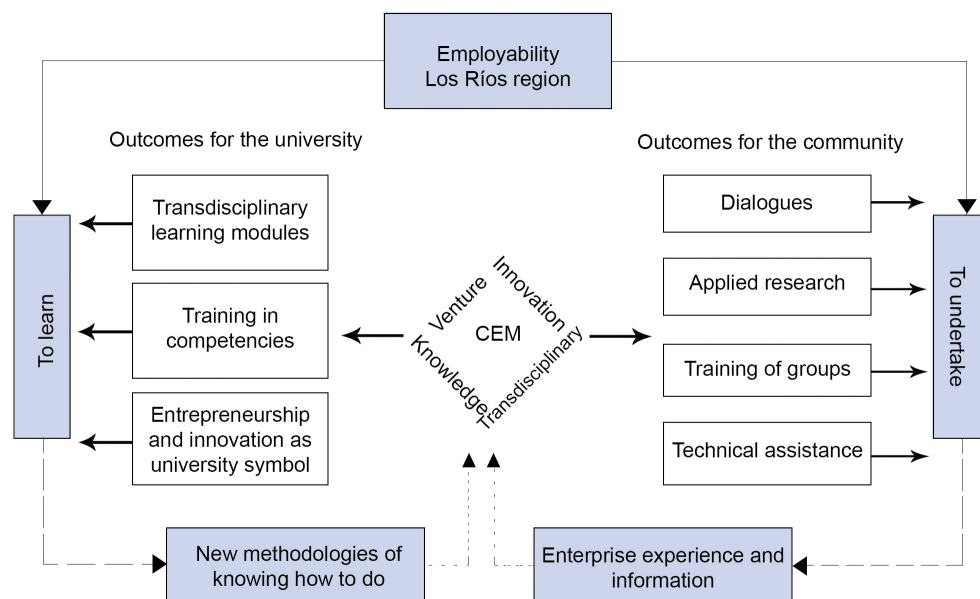
Key Approaches

“We don’t just teach methodology, we help generate consciousness and collective intelligence.”

— Mathias Eggers

CEM’s model for community development is democratic, values-oriented, rooted in Human Scale Development, and ever evolving. CEM seeks broadly to empower communities through self-assessment and self-actualization, bridging local needs with the assets and abilities of community residents. It emphasizes working with communities in solving their own problems, not solving problems for communities (Fecci and Boisier 2014). CEM does this by implementing a variety of methods, such as:

Integrated Model of Learning and Undertaking – Emprendizaje



Human Scale Development (HSD) — a way of interpreting reality, seeing and evaluating the world, people, and processes differently. HSD emphasizes that humans must be seen as part of a larger economic, cultural and ecological system and their needs are interrelated (Max-Neef 1991). In contrast with neoliberal development thinking, HSD stresses the need to decentralize economic and political power, to build up more responsive and local democratic institutions and enterprises.

In addition to proposing a new conceptual framework for development, HSD includes a matrix of nine fundamental human needs, the satisfiers of which change over time and in different contexts. Led by HSD practitioners, the matrix can be completed in a participatory fashion with community members as a diagnostic tool in which the participants themselves define their current — and desired — state of development. Using HSD, the Center’s programs and courses actively encourage deep understanding of social and ecological systems among staff, students and community, engaging all stakeholders in the analysis of their context and generation of ideas for their future. The Center employs myriad methodologies, such as *World Cafe* — an approach using a cafe-like environment — to facilitate collaboration in this analysis.

Dragon Dreaming — a strategic planning framework with a set of techniques used to develop successful working groups and projects. It is built on the pillars of personal growth, community building, and service to the earth. The method emphasizes a cycle of dreaming, planning, doing, and celebrating. It notes that sharing your dream with others is vital to building an invested group to collaborate on a project. The Dragon Dreaming methodology says that the shortest definition of the work is “unconditional love in action” (Dragon Dreaming International). Dragon Dreaming emphasizes the successful design and execution of collective projects.

Art of Hosting — a training series which teaches people to lead conversations that start from mutual understanding and work towards collective planning. In multi-day faculty workshops, CEM uses the *Art of Hosting* and other pedagogies to enhance student participation and collaborative learning opportunities. The method can be implemented with a large group of students. UACH professors throughout the university have incorporated it into their courses.

Theory U — a theoretical and practical framework that highlights social systems and the quality of awareness, attention, or consciousness of its participants. This framework begins with understanding the reasons a community desires change. It identifies the distinctive features of the community and seeks to alter its social systems. For CEM, this means relational and community-based educational work to build understanding of existing challenges as well as the base for alternative economic development projects.

By creating a space in which community members can come together in solidarity to make decisions, CEM supports the work communities are leading to impact the wellbeing of their environment and economy. More than 50 faculty in departments throughout the university have participated in at least one cycle Dragon Dreaming training, for example.

“Relationship building and Human Scale Development is the ‘methodological DNA of CEM.’ CEM holds a belief that strong relationships allow for sharing knowledge, also referred to as collective intelligence, which leads to more successful and lasting solutions. To teach is not to transfer knowledge, but to create the possibilities for the production or construction of knowledge. CEM faculty and students see themselves as facilitators of solution building and reciprocal learning. (In traditional education) we’re so accustomed to getting all our emotions and putting them in a box, and putting it aside. . . . The reaction of the students (to CEM) is ‘no teacher ever has asked me how I am when I am studying a course. So I really wanted to thank you.’”

— Ronald Sistek, workshop facilitator at CEM

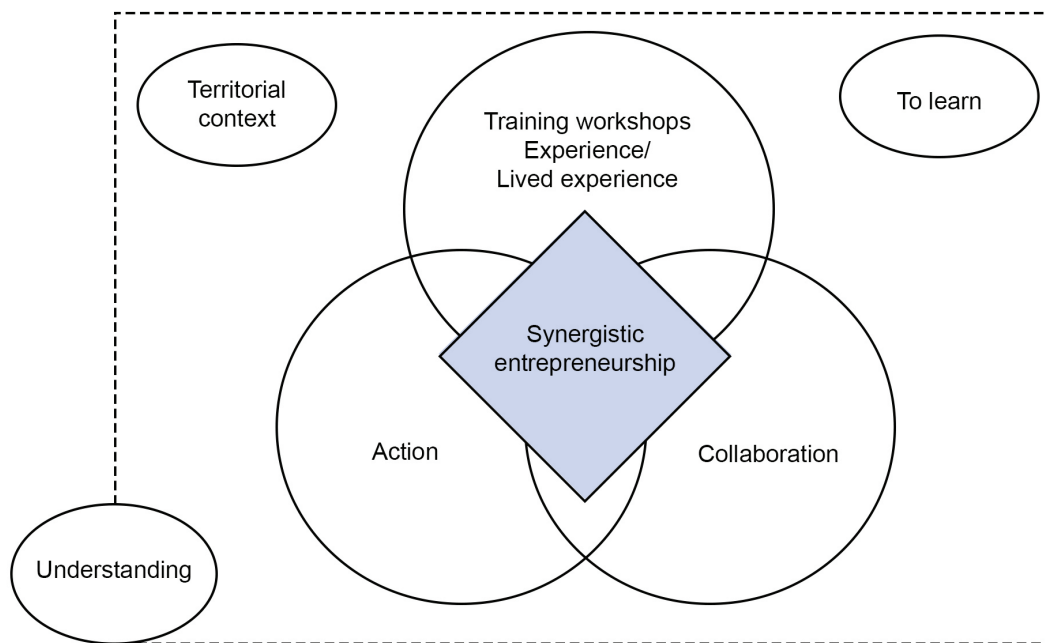
As these methods illustrate, CEM encourages participants to exercise their collective intelligence and create their own solutions. In an interview with David Oyarzo, a student of UACH and staff member at the Center, he described CEM as one that creates “a chain of value within the community, meaning that community members feel empowered and share a stake in the development of the region” (David Oyarzo 2015).

CEM operates under the theory that community empowerment may be achieved by working collectively and accepting control over development decisions. CEM restructures traditional roles, where teachers become students and learn along with community members (Fecci and Boisier 2014). CEM’s goal, according to UACH student Bernardo Mella, is “to make collaboration a culture in people” (2015). The learning environment created by CEM to support collaboration is as important as CEM’s methodologies.

Synergistic Entrepreneurship

CEM model aims to foster an environment for synergistic entrepreneurship, applying a variety of methods to convene, accompany, and stimulate people inside and outside the university. These structured experiences create lasting relationships and new collaborations. For example, a UACH student from an indigenous community in Paillaco (a district in the Los Ríos region) got involved in one of CEM's courses. As a result, the Center began facilitating meetings with groups in the city who participated in workshops to generate collective ideas to improve quality of life in the district. These conversations included high school students, representatives from neighborhood associations, cooperatives and municipal staff in charge of local development initiatives. CEM cultivated a horizontal environment where community stakeholders with different experiences in the territory identified a number of actions that could benefit their district as a whole.

CEM Model - Entrepreneurship



Following these events, the community created the Office for Youth at the local municipality and the Cooperative of Young Professionals of Paillaco. These initiatives were not suggested by CEM but emerged out of the conversations it facilitated in the community. Later, CEM partnered with the Municipal Unit for Communal Development, the Office for Youth, community organizations and other local leaders to think about how to support small ventures that could boost income generation opportunities for Paillaco residents, with a particular focus on women and youth. This is what CEM calls an “environment for synergistic entrepreneurship.” This environment allows students from Paillaco enrolled at the UACH, university researchers, and others to connect and undertake revitalization projects using their collective intelligence.

CEM in Context

University civic engagement is a strategy for addressing pervasive challenges to civic life, such as poverty, illiteracy, and disease. It is a collaborative form of learning-by-doing that reflects, and is shaped by, its environment — the history, climate, culture, politics, and economy of where the work happens (Hoyt, 2014). The literature about university civic engagement is dominated by case examples in the Global North; experience and perspectives of the Global South are critical to advancing the global movement’s impact (Hoyt and Hollister, 2014b).

The Universidad Austral de Chile’s CEM provides valuable lessons. In many ways, CEM model resembles other university civic engagement initiatives in the Global South. It also has its own distinctive features. For example, the Universidad Metropolitana in Venezuela is an anchor institution and was among the nation’s first universities to incorporate student community service as a requirement for graduation. Today, national law mandates community service for all university students (Watson et al. 2011). To foster social responsibility in its region, Universidad Metropolitana provides training to faculty about the value of civic skills. Much like CEM, students associated with the university’s Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIE) work with entrepreneurs to develop business plans.

Indeed, there are numerous engaged universities in the Global South and around the world redirecting approaches to instruction and to community development projects. The elements of the Paillaco case are similar to others in vision, strategy and values. Some of the common themes include co-creating knowledge, vision and development priorities; trust-building as an essential ingredient for effective partnerships; replacing traditional hierarchies with more collaborative, horizontal systems; and following and investing in community leaders including youth and women.

However, CEM model is distinctive among its Latin American counterparts in two ways: its engagement with community is not viewed as “service” and their strategy for institutionalization includes intensive faculty training. CEM model has emerged from a specific melding of circumstances — arising within an anchor institution created by the people rather than state intervention. Additionally, CEM benefits from the support of its home department. Dean of FACEA, Jorge Diaz, works to

make the goals of the Center known throughout the department and university, by offering unwavering support from its inception to its present form. “Ideas are developed and germinate in CEM. These are also the ideas that the department supports. We need to implement these ideas in a society that requires it and shouts it imperiously” (Jorge Diaz 2016).

Challenges of CEM Model

Despite notable impact within the area surrounding Valdivia, Chile, there are a number of challenges facing the future of CEM. Some challenges are inherent within many community development models, while others reflect CEM’s unique socio-political, historical, cultural, and theoretical parameters.

Documentation, Dissemination, and Evaluation

An ongoing challenge articulated by CEM has been the documentation and dissemination of its work, as well as the evaluation of its projects. The Center emphasizes the role of its staff members as practitioners, and documentation of practice inevitably draws attention away from their work. Ester Fecci emphasized that CEM’s work needs to reinforce the need to invest in relationships inside and outside the university to assist in dissemination efforts. It is not enough for the Center’s approach and influence to be isolated within one realm. The goal is to engage as many people as possible in conversation and participation so both the university and the community can move toward greater collaborative processes (Ester Fecci 2015). Additionally, the highly contextual, responsive methodologies utilized by CEM in doing community development work, as well as the wide array of roles the Center assumes within the university setting, make applying traditional models of evaluation challenging. While CEM staff have made efforts to assess effectiveness by developing a participatory monitoring and evaluation framework that focuses on student outcomes, this is only one part of their university-community model, and will need to be supplemented with additional measures of impact. The dearth of project documentation further complicates evaluation of CEM-affiliated projects.

Diversity of Perspectives on CEM

Perspectives on CEM’s work vary widely depending on one’s relationship with the Center. While it is desirable for all types of participants — whether as an entrepreneur, community member, student, faculty or staff member — to embrace the ambitious CEM vision, developing a common understanding of CEM for all its stakeholders may not be critical. The Center’s staff describe CEM as a tight-knit community with a familial feel where colleagues hug and enjoy each other’s company. According to Eggers, the Center’s informality and ability to engage on personal level extends into the work the Center does in the community. However, CEM’s Director Ester Fecci notes that developing relationships with people across disciplines and interests takes time and is not always straightforward (Ester Fecci 2015). The informal nature of CEM and their emphasis on collaborative relationships does not always mesh well with more formal university and community

environments. The Center faces similar challenges in partnerships with municipal governments, for example. Faculty members note that failing to map and fully understand the needs and objectives of local institutions before launching a collaboration can result in serious missteps and create resistance to new programs or ways of thinking.

Responsiveness Versus Long-Term Goals

CEM is a dynamic, democratic, problem-solving environment and network of relationships. Its flexibility is a key strength, but it can also become an obstacle when looking at long-term goals. Although an inherent component of its success is providing marginalized community members with pathways to action according to their needs and interests, this responsiveness poses challenges to developing more cohesive, strategic plans and goals for the Center. In other words, CEM's model is primarily reactive, which makes setting a long-term agenda difficult.

This challenge is exacerbated by university expectations. Today, CEM courses for faculty are part of the university's accreditation for teaching techniques. CEM also takes a lead role in welcoming activities for incoming students of FACEA. As the Center gains prominence, its workload expands and pressure to broaden its focus increases. It is becoming increasingly necessary therefore to conceptualize CEM's mission and strategic long-term goals. In this context, establishing a strong institutional identity with sustained support from the University is also essential.

Growth and Relationship-Building

CEM has been successful in cultivating new relationships within local communities, which has required considerable time and human capital. To establish additional long-term relationships and achieve greater regional impact, it may be necessary to place greater emphasis on networking communities. In other words, how can CEM move beyond its first phase of relationship-building and begin growing a coordinated effort in territorial economic and social development?

CEM model has significant potential for growth, but deciding whether and how best to grow is critical. CEM could grow by bringing more students into its workshops and entrepreneurship coursework, by developing new partnerships and staging more community interventions, or by helping other universities apply their training curriculum or community engagement strategies. Each potential pathway for growth presents challenges. Dissemination of CEM model to other universities necessitates a clear understanding of the model's core components and a clear way to transfer them, e.g. a curriculum for Human-Scale Development practices. Taking on more students may require significant university resources that are not currently available, or otherwise may divert attention from external partnerships. New interventions require months or years of immense socio-political relationship building.

Principles of CEM Model

CEM model is evolving in response to its geographical context and socio-political history; it is therefore a model for coping with constant and sometimes turbulent change. An investigation of its ideals and practices reveals a set of principles that may be helpful to other university civic engagement initiatives seeking societal impact. They are:

- **Understand and respond to regional and institutional environments**

The success of CEM is derived from the contingencies that have made its existence possible. The history of South America and Chile's hyper-centralized social, political and economic system have contributed to the thinking and circumstances that brought about CEM's model.

It is from that historical background and an identity of self-development — necessitated by a historically weak state presence in peripheral regions — that the philosophies and guiding principles of CEM emerged. CEM thrives by embracing the history, values, and customs of Valdivia and the Los Ríos region.

CEM created a name that embodies its ideas and practices. *Emprendizaje* reflects CEM's dual focus on entrepreneurship and learning as well as its ethos of creativity and experimentation. It is broad enough to attract faculty in the Department of Economics and Administrative Sciences as well as faculty and students in other disciplines. Interdisciplinary courses and community development projects challenge traditional pedagogies while strengthening national economic development strategies and reinforcing university priorities.

- **Focus on Human Scale Development, experiment with a variety of approaches**

CEM challenges neoliberal development thinking by decentralizing decision-making and political power. It is deeply attuned to its staff, students and community members' needs and is dedicated to building relationships across disparate groups. Its commitment to Human Scale Development emphasizes the importance of altering the orientation of institutions to more effectively meet human needs and place the demands of ecological systems alongside those of economic systems. With this foundation, CEM deploys multiple methodologies including the *Art of Hosting*, *Dragon Dreaming*, and *Theory U*. Such methods are intended to nurture an environment for cooperative thinking and projects. They build trust and foster collective intelligence among individual participants and disparate stakeholder groups.

- **Create horizontal structures and systems to promote synergistic entrepreneurship**

While CEM maintains many roles and responsibilities, including a typical hierarchy, titles and power are checked in conversation, as well as in project design and implementation. Within the Center's hierarchy it is understood that decision-making is a collaborative process and as such requires more than just the direct say of a superior. In this way, CEM carries its ideals of respect

and communal learning into every aspect of its work and existence. CEM cultivates horizontal structures and systems while engaging with community stakeholders in the territory. An environment for synergistic entrepreneurship is fluid, permitting participants to use context as the base for solutions and interventions. Given the inherent differences in every situation, entrepreneurial frameworks need to reflect the circumstances and the distinctive features of the community. CEM promotes collaborative decision-making in line with stakeholder needs and dreams, while recognizing the assets of the university, Valdivia, and the Los Ríos Region.

- **Listen, take action and build collective intelligence**

In support of CEM's efforts towards synergy, it is essential to recognize that this attitude is an inherent part of the educational systems in which CEM operates. Cooperative learning and working is not inherent to Chilean life, but rather is taught as the best means to a desired end. Therefore, CEM uses various educational methods for staff, students, and community members on how to engage one another. It also, however, has educational systems for projects and workshops that teach and then facilitate processes of collective intelligence and production. This two-tier system of educating for initial conversation and then for cooperative creation allows CEM to truly respect individuals and groups. Building collective intelligence begins with knowing how to listen, learning to cope with conflicts, letting go of ego and fear, staying curious and exploring possibilities, believing there is enough for all, and practicing flexibility. Collective intelligence requires trust and creates an environment for trust to flourish.



A student of the Skaters Association, city of Paillaco, displays his skills to local authorities during a World Café session, May 2015.

Closing Remarks

University civic engagement is increasingly viewed as a growing, global movement actively shaped and driven by millions of participants who are organizing locally, nationally, regionally and internationally (Hoyt and Newcomb Rowe 2016). A network of networks, the Talloires Network is the largest international network focused particularly on university civic engagement and social responsibility. It serves as a global hub by collecting and sharing information from and with various networks, partners and advocates to elevate the visibility of such exemplars as CEM. The ongoing action and learning collaboration among the Talloires Network, the MIT Community Innovators Lab, and el Centro de Emprendizaje is one of countless efforts underway. University presidents, vice-chancellors, and rectors in every region of the world have placed civic engagement at the center of their institutional mission. From Malaysia to Mexico to South Africa, national governments, development agencies and foundations are investing in engaged universities.

Many governments in developing countries are turning to universities, seeking their partnership in addressing high unemployment rates (Carrier et al. 2016). The world urgently needs more young people who are prepared to be transformative leaders, individuals equipped to deal “critically and creatively with reality” and “participate in the transformation of their world.” However, traditional pedagogies are inadequate to prepare students to meet the expectations of employers or the demands of an entrepreneurial career in an increasingly complex and globalized workforce. Leaders in the university civic engagement movement invest in the belief that students who develop their civic capacities and entrepreneurial skills will be capable of later achieving their own well-being as well as contributing to the well-being of their communities. CEM model represents an inspiring vision and provides a set of specific strategies for how universities around the world can accelerate the cultivation of civic and entrepreneurial capacities.

As is the case with CEM, moving beyond the ivory tower often begins with the courage of university faculty, staff and students who challenge the dominant paradigm of technical rationality in higher education. Sometimes the head of the university mandates an institutional shift, charts a new course, and establishes incentives for faculty and staff to test new strategies. Sometimes universities engage with local communities in response to external pressures including student activism, community demonstrations, governmental mandates, and funding opportunities. Many such experiments emerge and grow quietly on the margins of campus while no one is watching. Active participants in the university civic engagement movement, in some instances, risk their health, safety, and livelihood. At the same time, they develop the capacities for their own evolution and survival, emerging as global citizens who are actively contributing to societal betterment.

In this era of cascading crises, university civic engagement holds great promise. Institutions of higher education are multiplying and the sector will continue to expand globally for many years to come. The rate is staggering — global enrollment, for example, has doubled since 2000 (from

100 million to 200 million). Higher education is simultaneously supporting the emergence of numerous other overlapping mutually reinforcing social and economic movements (e.g., Black Lives Matter, Occupy). A hopeful future can be seen as these ambitious and productive relationships and ideas expand, creating new knowledge and tools to cope with profound societal change.

References

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