



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Sociología
Carrera de Sociología

Memoria para optar al título profesional de Socióloga

**Sistematización de la experiencia de adaptación del Programa de
Intervención Comunitaria de la Universidad de Las Américas sede
Concepción**

Autora: Valentina Astete González
Profesor guía: Klaudio Duarte Quapper

Fecha: 19 de diciembre de 2022

Al Programa de Intervención Comunitaria que me brindó la oportunidad de conocer que otras formas de educación superior son posibles.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todo el equipo del Programa de Intervención Comunitaria UDLA por darme la oportunidad de trabajar en este proyecto colaborativo. Muchas gracias por el apoyo y por la posibilidad de aprender más sobre la intervención comunitaria. Les recordaré siempre por su calidad humana, su profesionalismo y su cariño.

Al Profesor Klaudio Duarte por sus sugerencias, orientaciones y abrirme espacios de trabajo en red. Como por ejemplo, contactarme con la Profesora Constanza Vergara que sin conocerme, confió en mí y me presentó al Programa de Intervención Comunitaria. Infinitas gracias porque sin ustedes esto no hubiera sido posible.

Le agradezco también a todas las personas que participan en el Laboratorio de Investigación Metodologías Críticas en Ciencias Sociales y Salud (LICSS) por promover un espacio de colaboración y formación entre quienes buscamos formas alternativas de investigar y vincularnos.

Al Núcleo Sentipensante de Metodologías Participativas por acompañarme en este proceso, en especial a las recomendaciones de Bran Montiel, Sofía Monsalves y Juan Pablo Watkins, muchas gracias por su recepción y amabilidad.

A mi familia y amistades por acompañarme con tanto amor y motivarme en todo momento. Con especial cariño a Tomás Soto Jara y Javiera Villalón por las conversaciones, consejos y apañe para desarrollar este trabajo.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. ASPECTOS GENERALES	6
1.2. LUGAR DE ENUNCIACIÓN PERSONAL	7
1.3. PROBLEMATIZACIÓN	8
1.4. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	9
1.4.1. Enfoque epistemológico crítico y cualitativo.....	10
1.4.2. Producción de información	11
1.4.3. Técnica de análisis	12
1.4.4. Relevancia sociológica	13
2. ANTECEDENTES.....	16
2.1. LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	16
2.1.1. Contexto histórico e institucional de la Universidad de Las Américas	16
2.1.2. Marco de referencia institucional de la Universidad de Las Américas.....	18
2.2. EL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNITARIA.....	26
2.2.1. Contexto histórico del Programa de Intervención Comunitaria	26
2.2.2. Características del Programa de Intervención Comunitaria	27
2.2.3. Fases del Programa de Intervención Comunitaria UDLA	29
2.2.4. Fundamentos del Programa de Intervención Comunitaria	31
2.2.5. El programa de intervención Comunitaria en Concepción	37
3. RELATO DE LA EXPERIENCIA DE ADAPTACIÓN DEL EQUIPO PIC SEDE CONCEPCIÓN (2019 – 2021)	38
3.1. 2019 – AÑO DE ADAPTACIONES TEÓRICAS METODOLÓGICAS DEL PIC	38
3.2. 2020 – ADAPTACIÓN DEL TRABAJO COMUNITARIO EN PANDEMIA	41
3.3. 2021– MOMENTO DE REAPERTURA Y REENCUENTROS	44
4. APRENDIZAJES DE LAS ADAPTACIONES DEL PROGRAMA	46
4.1. APRENDIZAJES DE LA ADAPTACIÓN DEL TRABAJO COMUNITARIO	46
4.1.1. Uso de nuevas tecnologías de la comunicación	47
4.1.2. Sobreponerse a las dificultades del medio	48
4.1.3. Relaciones interpersonales de cuidado y contención emocional.....	49
4.1.4. Aprender a cuidar tiempos de espacio personal.....	50
4.2. APRENDIZAJES A PARTIR DE LA INTERACCIÓN CON LOS TERRITORIOS:.....	51
4.2.1. Amparar el quehacer del Programa en contextos de crisis social y política	51
4.2.2. Escuchando las demandas de los territorios y sus potencialidades	51

4.2.3.	<i>Comunicarse con los recursos disponibles.....</i>	52
4.2.4.	<i>Determinantes Sociales de la Salud desde las contingencias.....</i>	53
4.2.5.	<i>Intervenciones en la virtualidad.....</i>	54
4.2.6.	<i>Apoyo constante a los referentes comunitarios.....</i>	55
4.2.7.	<i>Acercamientos más respetuosos con los barrios.....</i>	55
4.2.8.	<i>Confiar en los vínculos comunitarios.....</i>	57
4.2.9.	<i>Cómo instalar elementos críticos en clases virtuales.....</i>	58
4.2.10.	<i>Elementos epistémicos en la interacción entre estudiantes y territorios.....</i>	59
5.	APRENDIZAJES A NIVEL ESTRATÉGICO, OPERATIVO E INSTITUCIONAL.....	61
5.1.	TENSIÓN INSTITUCIONAL ENTRE UDLA Y PIC.....	61
5.1.1.	<i>Desgaste del Equipo por sobrecarga laboral.....</i>	64
5.1.2.	<i>Aportes de revisión de literatura.....</i>	68
5.2.	APRENDIZAJES SOBRE LAS DINÁMICAS ORGANIZACIONALES DEL EQUIPO.....	72
5.2.1.	<i>Aprendizajes en torno al trabajo desde la Coordinación IC.....</i>	73
5.2.2.	<i>Apoyo del Equipo Central del Programa IC.....</i>	74
5.2.3.	<i>La Coordinación académica para mantener coherencia entre lo pedagógico y lo territorial.....</i>	75
5.2.4.	<i>La profesionalización del equipo de tutores.....</i>	76
5.2.5.	<i>Gestores territoriales generan vínculos de confianza que permanecen en el tiempo.....</i>	77
5.2.6.	<i>Construcción de una memoria del quehacer del Equipo.....</i>	78
5.2.7.	<i>Vinculación con otros actores.....</i>	79
6.	CONCLUSIONES: APRENDIZAJES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA DEL PROGRAMA IC SEDE CONCEPCIÓN.....	82
6.1.	PRINCIPALES APRENDIZAJES DEL EQUIPO.....	82
6.2.	APRENDIZAJES COMO FACILITADORA DE UNA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA.....	83
6.3.	LIMITACIONES METODOLÓGICAS.....	85
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
8.	ANEXOS.....	91

Resumen

Con 10 años de trayectoria, el Programa de Intervención Comunitaria (PIC) de la Universidad de las Américas (UDLA) es un modelo educativo innovador que permite la vinculación de la universidad con los barrios para formar profesionales acordes a la realidad sociosanitaria del país. Está asociado a una línea de asignaturas de intervención comunitaria en las carreras de la Facultad de Salud, Ciencias Sociales y Arquitectura. Y, además, forma parte de la Política de Vinculación con el Medio de la UDLA.

Durante el estallido social y la pandemia, el Programa debió adaptarse abruptamente a formas de comunicación virtual para continuar con su funcionamiento. Por tal razón, junto al equipo de la sede de Concepción construimos de manera colectiva una memoria del periodo que comprende finales de 2019 al 2021. Mediante la estrategia metodológica de sistematización de experiencia, se elaboraron aprendizajes en torno a la adaptación del trabajo comunitario en contexto de crisis social y sanitaria, para ello se implementaron técnicas cualitativas de observación participante, talleres creativos y entrevistas.

A partir de este proceso de reflexiones grupales, se elaboraron aprendizajes en torno a la experiencia de adaptación del trabajo comunitario en tres dimensiones: trabajo virtual, interacciones con los territorios y reestructuraciones del equipo. Entre los principales aprendizajes está el uso de nuevas tecnologías, ética de la comunicación virtual y el desarrollo de estrategias para enfrentar el contexto de crisis como, las relaciones interpersonales de cuidado y apoyo constante entre el equipo y referentes comunitarios. Asimismo, en un nivel institucional estratégico y operativo, se señalan aprendizajes sobre cada uno de los roles del Equipo, sus dinámicas organizacionales y la vinculación con otros actores. Estos aprendizajes y el proceso reflexivo en general proponen algunos elementos claves para que el equipo pueda encontrar mejores alternativas de su acción social.

Palabras Claves:

Sistematización de experiencia – Intervención comunitaria – Adaptación – Aprendizajes – Vinculación con el medio

1. Introducción

1.1. Aspectos generales

La Universidad de Las Américas es una institución privada de educación superior en Chile que se encuentra en las regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Bio Bio. Desde hace diez años se vienen implementando innovaciones en el modelo educativo de las Facultades de Salud, Ciencias Sociales y la carrera de Arquitectura, al incorporar asignaturas transversales en la Línea de Intervención Comunitaria (LIC), esto con el objetivo de formar profesionales que se integren en la realidad social, sanitaria y cultural de las personas y comunidades para aportar y co-construir junto a los pueblos condiciones de una vida justa y saludable, según el Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud y Ciencias Sociales el Dr. Osvaldo Artaza (2020).

De esta forma, se impulsa como política de Vinculación con el Medio el “Programa de Intervención Comunitaria” (PIC) el cual es un modelo de trabajo sistemático y progresivo que articula tres dimensiones: pedagógica, territorial e investigación (Infante, Sandoval, Escobar y Bontá, 2015), el cual tiene como objetivo que los estudiantes apliquen en la práctica lo que estudian en el aula, y en conjunto con los vecinos elaboren respuestas y planes de acción que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, basados en el encuentro de saberes (PIC, 2022).

Los y las estudiantes de las siete carreras de la sede Concepción: Kinesiología, Terapia Ocupacional, Nutrición y Dietética, Enfermería, Trabajo Social y Psicología, durante los primeros cuatro años de su periodo de formación son parte de un proceso que involucra una vinculación directa con un territorio u organización, en los cuales aprenden a realizar diagnósticos para identificar características y problemáticas de la población, diseñan acciones y proyectos, implementan las iniciativas y finalmente hacen entrega de los resultados de los proyectos realizados a las comunidades (Sandoval e Infante, 2014).

Para promover una gestión local participativa permanente en el tiempo, el Programa cuenta con equipos de profesionales que generan los primeros acercamientos con las comunidades, centros de salud, organizaciones y/o dirigentes vecinales de los territorios para establecer acuerdos de trabajo con la universidad (Infante et al., 2015). Estos equipos están compuestos

por Coordinadoras/es, Gestoras/es Territoriales y Tutoras/es (Equipo PIC Concepción, 2021a).

A 10 años de la implementación del Programa de Intervención Comunitaria, el Equipo de la sede de Concepción hoy está constituido por nueve personas siendo el más grande a nivel nacional. Ha realizado más de cien proyectos en los barrios Pedro del Río Zañartu, Pedro de Valdivia, Aurora de Chile, Agüita de la Perdiz y Península de Tumbes en Talcahuano, los cuales se llevan a cabo con el apoyo de las Juntas de Vecinos, Clubes de Adultos Mayores, Centros Comunitarios, Clubes Deportivos, entre otras organizaciones territoriales (Equipo PIC Concepción, 2021b).

1.2. Lugar de enunciación personal

Cabe mencionar, que este trabajo se realiza en el marco de mi memoria de título de Sociología, el cual pensé desde un inicio como un trabajo sociológico que permita contribuir al fortalecimiento de las organizaciones sociales. En la búsqueda de una organización dónde aportar en Concepción, llegué hasta el Programa de Intervención Comunitaria, en el cual aprendí sobre cómo pueden incidir las instituciones educativas en el desarrollo comunitario del país. Tenía la intención de realizar una intervención social, pero con ellos aprendí que se requiere tiempo para formar relaciones de confianza que permitan el trabajo colaborativo.

Para mí la intervención comunitaria es poner al servicio de los demás capacidades y conocimientos desde el amor hacia las personas y hacia el mundo que nos rodea. El trabajo comunitario es dedicar tiempo en ponerse de acuerdo con más personas y realizar acciones para mejorar las condiciones de vida de un lugar, considerando tanto la vida humana como la flora y la fauna. Esta definición podría servir para cualquier tipo de organización de la sociedad civil, instituciones públicas e incluso empresas, que entre sus discursos señalan abiertamente efectuar un servicio a la comunidad, pero me refiero al tipo de trabajo comunitario que está acompañado por una reflexión permanente de lo ético y político en torno al Buen Vivir y, no sólo perseguir un alcance social y económico. En ese sentido mi experiencia junto al Programa de Intervención Comunitaria ha sido una oportunidad de comprender más el trabajo comunitario y reflexionar de forma permanente cómo desde la sociología se puede hacer un aporte, en una labor que va más allá de la actividad profesional, sino que también atraviesa sensibilidades personales y afectos hacia la vida en común.

Durante este proceso también tuve el acompañamiento del Laboratorio de Metodologías Críticas de Investigación en Salud y Ciencias Sociales de la Universidad de Chile (LICSS)¹, instancia que busca caracterizar y fomentar la inclusión del enfoque de la Investigación Acción Participativa (IAP) y metodologías críticas en la docencia, investigación y extensión en los campos de las Ciencias Sociales y Ciencias de la Salud. Para nosotros el uso de las metodologías críticas implica la colaboración para trabajar por la justicia social y dignidad humana, mediante la participación social efectiva en la investigación, que requiere reconocer a las demás personas, escuchar activamente, validar todos los saberes, en un marco de respeto y ético.

Lo que he aprendido sobre el funcionamiento del Programa de Intervención Comunitaria son conocimientos que compartiré como un gran ejemplo de iniciativa educativa que promueve la articulación entre universidades, estudiantes, vecinos y vecinas, instituciones públicas y otros actores con el objetivo de mejorar el bienestar de las personas. La Universidad de Las Américas es pionera en implementar un Programa de Intervención Comunitaria que complementa la vinculación con el medio, los procesos pedagógicos y la investigación, por lo que es una experiencia modelo para otras universidades, permite construir redes entre referentes comunitarios y estudiantes, fomentando que los profesionales de mañana comprendan mejor los saberes de las comunidades y, a la larga, contribuyan a fortalecer el tejido social desde sus trabajos, territorios y la universidad.

1.3. Problematización

En octubre del año 2019 el desarrollo de las clases y del Programa IC se vio alterado por el levantamiento social en todo el país, por lo que las actividades académicas se suspendieron y se cerró el semestre mediante evaluaciones virtuales. El año 2020, justo cuando se creía volver a clases presenciales, el país y el mundo entero se enfrentó a la pandemia por COVID-19; las autoridades chilenas aplicaron medidas sanitarias para evitar la propagación del virus y los establecimientos educacionales optaron por impartir clases de forma remota a través de internet. Estas modificaciones repercutieron fuertemente en el PIC el cual tuvo que adaptarse rápidamente a las nuevas modalidades de trabajo a distancia e innovar en los vínculos con

¹ Iniciativa financiada por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile.

las comunidades, cambiando por completo sus prácticas y estrategias de intervención (Equipo PIC Concepción, 2021b).

Con el apoyo de las herramientas digitales lograron levantar las actividades del Programa y cumplir con los objetivos curriculares, pero el equipo trabajó en un estado de alerta e incertidumbre, donde se desplegaron capacidades personales y grupales para adaptar su labor. El trabajo de coordinación, pedagógico y territorial se realizó de forma virtual, lo que significó cargas adicionales de trabajo y la exposición de la intimidad del hogar. Pero existía un compromiso con los territorios y la búsqueda de realizar trabajo comunitario pertinente según las condiciones del contexto, esto implicó una mayor sensibilidad, comprensión y apoyo para generar espacios de confianza a través de la tecnología.

Luego de experimentar dos años de constantes adaptaciones del trabajo comunitario y también de reconfiguraciones a la interna del equipo (nuevos cargos y personas), desde el equipo propusieron reflexionar de forma colectiva sobre el periodo de aislamiento social, el cual también es percibido como un periodo de crecimiento del Programa. Por lo que esta sistematización de experiencia es una oportunidad para visibilizar lo que se ha hecho, darle un sentido de aprendizaje a las experiencias y fortalecer el trabajo que realizan. Entonces, con el objetivo de elaborar aprendizajes se sistematizó la experiencia en torno a tres ejes: i) adaptación al trabajo virtual en tiempos de incertidumbre, ii) compromiso con los territorios en contextos de crisis política y sanitaria, y iii) reestructuraciones del equipo.

1.4. Diseño metodológico de la sistematización

La sistematización de experiencia aquí expuesta, se realizó con el objetivo de producir aprendizajes que fortalezcan el Programa de Intervención Comunitaria, esta estrategia metodológica es definida como un *“proceso de (auto)reflexión profundo y sistemático de una o más experiencias de la organización, que permite la elaboración sentipensante de aprendizajes de quienes han sido parte de esa iniciativa y cuyos aprendizajes se expresan en nuevas conceptualizaciones, en la definición de acciones transformadoras personales colectivas y en la proyección del quehacer de la organización social”* (Monsalves, Díaz y Duarte, 2021, p.18). Las experiencias son consideradas como un proceso histórico complejo, en el que intervienen diversos actores en un contexto económico-social-cultural determinado,

y en situaciones organizativas y/o institucionales particulares (Arancibia, Arias-Schreiber, Barría, Egaña, Pailanca, Quiñenao y Troncoso, 2021).

Cuando se habla de aprendizajes me refiero a los saberes alcanzados o profundizados durante el proceso de sistematización, identificando y describiendo aspectos tales como: teorías, conceptos, enfoques, paradigmas, actitudes, valores, principios de conducta, habilidades y destrezas (Capó et al., 2010). Además, como facilitadora del proceso y escritora de este documento, he considerado los aprendizajes como puntos de apoyo para el quehacer pedagógico, territorial y administrativo, elementos prácticos y afectivos que permiten afianzar relaciones y también identificar posibilidades de mejora con el propósito de potenciar el trabajo del Equipo PIC sede Concepción. E incluso estos aprendizajes pueden servir como referencias de acción para otras organizaciones sociales, instituciones educativas y quienes se involucran con el trabajo comunitario.

Para llevar a cabo esta Sistematización de Experiencia durante noviembre de 2021 a noviembre de 2022, me basé en la propuesta metodológica elaborada por Monsalves, Díaz y Duarte (2021) la cual consiste en seis momentos: Preparación, Reconstrucción de la memoria, Diseño, Producción de Información, Análisis de aprendizajes y Comunicación de hallazgos. Los detalles de cómo se llevó a cabo cada etapa están descritos en la tabla resumen en el Anexo 1.

Este trabajo se realizó con el Equipo del Programa de Intervención Comunitaria sede Concepción, compuesto por la coordinación IC, coordinación Académica, tres gestores territoriales, tres tutores y un académico disciplinar. Cabe señalar que durante el proceso algunas personas se fueron del equipo e ingresaron otras, las cuales también se hicieron parte de las instancias reflexivas grupales, aunque su participación es más acotada.

1.4.1. Enfoque epistemológico crítico y cualitativo

El trabajo desarrollado se planteó desde una epistemología crítica y utilizó estrategias metodológicas participativas con enfoque cualitativo. Por una parte, la epistemología crítica significa concebir que la construcción del conocimiento es a través de un proceso centrado en la recuperación de las perspectivas históricas planteadas por y desde las y los sujetos que han vivido la experiencia, por sus demandas en el presente, así como sus expectativas frente al futuro (Gallegos y Rosales, 2012). Este enfoque asume que el proceso de producción de

información influye sobre una realidad social cambiante, por lo cual se interesa por la constitución de sujetos sociales transformadores, porque sin entender estos procesos tampoco se comprendería el cambio social (De La Garza Toledo, 2001). En este sentido, se considera que los sujetos tienen la potencialidad de modificar su realidad y es mediante el proceso de la sistematización donde se potencia la reflexión colectiva, que busca dar dirección a tales transformaciones en una determinada realidad sociohistórica (Retamozo, 2015).

Por otra parte, se utilizó un enfoque cualitativo, porque este trabajo pretende aproximarse a la experiencia vivida por quienes se relacionan directamente con la labor realizada por el Programa de Intervención Comunitaria y, dado que la memoria colectiva es un fenómeno intersubjetivo que opera construyendo significados sobre lo experimentado por el grupo humano, es más apropiado desarrollar su estudio por medio de métodos cualitativos (Piper, Fernández e Íñiguez, 2013). A través del relato narrativo de su experiencia fue posible interpretar las acciones y apreciaciones de los integrantes del Programa, pues tal como señala Flores (2009), los métodos cualitativos permiten conocer los significados de la conducta del actor social y como representan sus experiencias. De esta manera, los métodos cualitativos fueron los más apropiados para lograr co-construir los aprendizajes de la experiencia a partir del diálogo y la comprensión de los sentidos que las personas le dan a su conducta.

1.4.2. Producción de información

Desde un enfoque cualitativo y crítico se utilizaron tres herramientas metodológicas para la producción de información: observación participante, talleres participativos y entrevistas semiestructuradas. (Para más detalle ver Anexo 2).

En primer lugar, la observación participante es un acto consciente de aprehender una realidad teniendo en cuenta el contexto donde se desenvuelven personas, sin dividir lo real, sino más bien obtener una perspectiva amplia del todo en su conjunto (Guasch, 1996). Mi participación consistió en asistir durante un año a diversas instancias del programa, tales como: reuniones de coordinación, reuniones de tutorías, charlas, jornadas de encuentro entre comunidades, estudiantes y docentes, asistencia a mesas territoriales en Talcahuano, visita a referentes comunitarios, entre otras actividades del Programa de Intervención Comunitaria. Las observaciones realizadas han sido registradas sistemáticamente en un diario de campo.

En segundo lugar, se llevaron a cabo talleres grupales que permitieron producir información entre las personas del Equipo. En la primera etapa de “Reconstrucción de la memoria”, se realizó de forma virtual un taller que consistió en la creación de una línea de tiempo para identificar los principales hitos del periodo mediante el uso de una pizarra interactiva en la plataforma *online* Miro.com. A partir del análisis de dicha información, se definió en conjunto con el equipo los ejes a sistematizar. En la tercera etapa de “Producción de información”, se realizó un taller creativo de aprendizajes junto al Equipo, el 5 de mayo de 2022. Y, por último, se llevó a cabo un taller de retroalimentación de los análisis el 28 de noviembre de 2022 donde presenté los análisis elaborados al Equipo y comentaron sus apreciaciones las cuales han sido abordadas en el presente documento.

En tercer lugar, para indagar en reflexiones individuales de la experiencia vivida y comprender el sentido de la acción de cada actor/actriz, así como también de su grupo de referencia, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada. Según Luis Enrique Alonso (1999), la entrevista se define como una conversación entre dos personas, un/a entrevistador/a y un/a informante, dirigida y registrada por quien, entrevista con el propósito de favorecer un discurso conversacional, continua y con una cierta línea argumental de la persona entrevistada sobre un tema definido. Así, la entrevista semiestructurada tiene el objetivo de explorar un tema desde distintos ángulos y profundidad para obtener una comprensión desde la mirada y experiencia del otro. El carácter de la entrevista semiestructurada fue elaborado con base en los ejes de sistematización definidos colectivamente, de esta forma, realicé entrevistas a la Coordinación Académica, dos Tutores y dos Gestores Territoriales.

1.4.3. Técnica de análisis

La información producida fue analizada según la técnica análisis cualitativo de contenido, la cual está basada en la *expresividad humana*, entendiéndola como aquella que nos permite a las y los sujetos desplegar interacciones sociales y construir un cierto tejido social (Duarte, 2022). Esta perspectiva analítica concibe el *contenido* como un instrumento con relación a su *contexto de producción*, condiciones históricas y estructurales en que se da el proceso de elaboración de aquello que se analiza; y su *contexto de enunciación*, el cual remite a la

posición en la estructura social de quienes analizan como parte de un horizonte de producción de la interpretación (Duarte, 2022).

Asimismo, el *contenido* posee elementos manifiestos y latentes. El contenido manifiesto es aquel que es claramente observable y explícito para quien analiza, mientras que el contenido latente es el sentido subyacente de lo manifiesto (Navarro y Díaz, 1994). Estos elementos se identifican considerando tres planos que se relacionan entre sí: (i) *el plano sintáctico*, el cual está de manifiesto en el texto; (ii) *el plano semántico*, el cual se refiere a lo que se quiere expresar según los intereses de quien lo dice; y, (iii) *un plano pragmático*, el que enfoca la sociedad y la cultura a la que pertenece el discurso, develando los procesos sociales que se esconden detrás de las hablas sociales (Duarte, 2022).

Dado el enfoque crítico y la diversidad de métodos de producción de información cualitativa, fue importante contemplar el contenido desde los planos sintáctico, semántico y pragmático de la comunicación, así la técnica de Análisis Cualitativo de Contenido permitió abordar cada una de sus expresiones en una perspectiva sociohistórica y en un marco de relaciones institucionales.

El registro de la observación participante en mi relación con el Programa de Intervención Comunitaria permitió profundizar en las interpretaciones subyacentes al estudiar los planos semánticos y pragmáticos. En los talleres, el contenido de las conversaciones grupales se dio en relación con todas las personas involucradas y las funciones que cumplen dentro de la organización, lo cual aumenta la complejidad del análisis. Mientras que, en el contexto de producción en las entrevistas, se constituye un espacio distinto y único para la construcción de significados, ya que la relación es entre un integrante del Equipo y la entrevistadora (yo), quien posee menos información sobre la institución.

1.4.4. Relevancia sociológica

Esta sistematización de experiencias se desarrolló por la necesidad del Equipo de reflexionar sobre sus adaptaciones en los últimos dos años como respuestas vertiginosas a factores externos, estallido social y pandemia, los cuales no sólo tuvieron efectos en tal organización, sino que también sobre la vida de todas las personas a nivel nacional y mundial. En ese contexto, el PIC no cesó su trabajo, a pesar de lo abrupto de los cambios y el constante sentir de estar frente a una emergencia sociosanitaria, por lo que de vuelta al trabajo presencial fue

posible detenerse a recordar lo vivido para visibilizar aprendizajes del periodo que permitieron mejorar el trabajo que realizan a diario.

Por lo tanto, la principal relevancia sociológica de esta sistematización radicó en que su ejecución tuvo un impacto directo en las personas que componen el Programa, tanto del Equipo: coordinadores, docentes, gestores territoriales y tutores, como de la población con la que se vincula el Programa: estudiantes, comunidades barriales e instituciones públicas. Por ende, el impacto social de este trabajo se amplifica en tanto el Programa se enfoca en mejorar las condiciones de vida de las personas, en otras palabras, el fortalecimiento del PIC implica el fortalecimiento de la vida y salud de los barrios.

Además de la relevancia social de esta sistematización, este trabajo al plantearse desde una epistemología crítica aporta a nuevos enfoques metodológicos en la sociología, que nacen desde los movimientos sociales y análisis crítico como lo es: la filosofía de la praxis (neomarxismos), socioanálisis (Francia), Investigación Acción Participativa (Latinoamérica en origen) y socio-praxis (Alberich-Nistal, 2008); pues constituye una sociología práctica al buscar producir resultados que tengan una objetivo de transformación y utilidad social. El presente trabajo se sitúa dentro de lo que se denomina socio-praxis, ya que esta perspectiva propone dar más importancia a la exploración de lo que ya existe, analizando sus posibilidades potenciales transformadoras y planteando procesos instituyentes y reflexivos de los sujetos (Villasante, 1999).

Para poner en perspectiva histórica y estructural la experiencia vivida por los integrantes del Equipo PIC de la sede Concepción, se presentan a continuación antecedentes de la Universidad de Las Américas y se detallan las características del Programa de Intervención Comunitaria, su historia y sus fundamentos conceptuales y metodológicos.

Posteriormente, se relata la experiencia de adaptación del Programa de Intervención Comunitaria, donde se expone un recorrido histórico entre los años 2019 y 2021 con los hitos más significativos del Equipo PIC sede Concepción y elementos de contexto general que impactaron en su quehacer.

Finalmente, se presentan tres capítulos de aprendizajes. El primero de ellos, es en torno a las adaptaciones del Programa al trabajo virtual y la interacción con los territorios en el estallido social y la pandemia y, el segundo, está enfocado en aprendizajes a nivel estratégico,

operativo e institucional. Por último, se sintetizan los principales aprendizajes de la sistematización de experiencia realizada.

2. Antecedentes

2.1. La Universidad de las Américas

2.1.1. Contexto histórico e institucional de la Universidad de Las Américas

La Universidad de las Américas fue fundada el 31 de octubre de 1988 en Santiago de Chile, como una corporación de derecho privado (Universidad De Las Américas [UDLA], 2018, p. 7). Su fundador fue Lorenzo Antillo Escobar, con el apoyo de Guzmán Molinari, ministro de Educación de Augusto Pinochet, y su esposa Paulina Dittborn Cordua, subsecretaria de Educación Pública en Chile entre 1988 y 1989 (Mönckeberg, 2013, p. 420). Este proceso histórico está dividido en cuatro etapas.

La primera etapa desde su fundación se caracterizó por la construcción e instalación en el país como institución de educación superior hasta el logro de su plena autonomía en 1997 (UDLA, 2022), otorgada por el Consejo Superior de Educación, la cual permite a las universidades otorgar toda clase de títulos y grados, sin estar sujetas a un sistema de evaluación periódica de instalación del proyecto educativo (Ministerio de Educación, 2009).

Su segunda etapa, extendida desde 1999 hasta 2013, estuvo marcada por un cambio en los dueños de la UDLA. En 1999, el grupo Laureate llegó a Chile (antes llamado Sylven International) liderado por Douglas Becker, un estadounidense con poca experiencia en educación universitaria, pero vinculado a empresas de apoyo a la educación, con las que ha llegado a tener apariciones en la revista Forbes debido a su fortuna. Es decir, tenía poca experiencia en educación, pero basta experiencia en empresas que apoyaban los procesos educativos (Mönckeberg, 2013, p. 421). El grupo Laureate compraron la Universidad de Las Américas con el objetivo de utilizarla como plataforma para lucrar mediante el aumento de “carteras de alumnos”². Así, la universidad continuó creciendo en infraestructura, con la construcción de más sedes y campus, en oferta de carreras y en cantidad de estudiantes, eso sí, sin exigir la Prueba de Selección Universitaria (PSU), con elevados índices de deserción en el primer año y con distintos problemas académicos (Mönckeberg, 2013). Por otro lado,

² Más tarde también adquirieron la Universidad Andrés Bello, Universidad Viña del Mar, Instituto Profesional AIEP y universidades en Ecuador, México, España, Costa Rica y Panamá (Mönckeberg, 2013, pp. 421-424).

en el año 2010, la UDLA estableció un nuevo modelo educativo de docencia centrado en el estudiante, reestructurando mallas curriculares y el sistema de créditos acorde con el SCT-Chile (UDLA, 2018, p.9). Este periodo concluye el año 2013 con el dictamen de no acreditación institucional, según la Resolución N° 230 de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) de octubre de 2013 y el Acuerdo N° 012/2014 del Consejo Nacional de Educación (UDLA, 2018, p.9). Todo esto en medio de un contexto nacional álgido sobre la calidad de la educación superior e investigaciones sobre el lucro en las universidades privadas (Herrera y Chaparro, 2017).

La tercera etapa, que comprende el periodo desde el 2014 al 2018, consistió en concentrar los esfuerzos en lograr la reacreditación institucional, elaborándose un Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) (2014-2016). Así, la universidad enfrentó los puntos débiles del reporte que no les otorgó la acreditación, garantizando una efectiva implementación del Modelo Educativo; fortaleciendo la gestión institucional; y reforzando los mecanismos de aseguramiento de la calidad y análisis institucional (2018, p. 10). Como resultado, a fines del año 2018, la CNA le entregó acreditación por cuatro años a la Universidad de Las Américas (Basoalto, 2018). Ese mismo año, el Ministerio de Educación presentó los resultados de una investigación en la que se reportó que las tres universidades controladas por el grupo económico Laureate infringieron tan gravemente las normas que prohibían el lucro que se exponían a ser clausuradas (Sepúlveda, 2018).

La cuarta y última etapa consistió en que, en el año 2020, el grupo económico internacional “Laureate Education Inc.”; dueños de la Universidad de Las Américas, la Universidad Andrés Bello, la Universidad de Viña del Mar, el Instituto Profesional AIEP y la Escuela Moderna de Música y Danza, vendió los planteles educativos a la Fundación Educación y Cultura, corporación sin fines de lucro encargada de controlar las universidades (Ovalle, 2020). La compañía Laureate informó que la decisión se produjo en el marco de la serie de movimientos estratégicos que la red está realizando a nivel global y que incluyen su salida de diversas operaciones y países, con el objetivo de explorar otras alternativas para cada uno de sus negocios a fin de generar valor para los accionistas (Laureate Education Inc., 2020). Desde el año 2018 al 2022, en la UDLA se ha llevado a cabo su gestión con un 90% de éxito de las metas propuestas en el PDE 2017-2021, demostrando que a pesar de los desafíos y cambios, ha logrado adaptarse a las nuevas exigencias educacionales (UDLA, 2022, p.7).

Actualmente, a 34 años de su creación, la UDLA posee sedes en Santiago, Viña del Mar y Concepción, ofrece una oferta educacional de 47 carreras de pregrado, 32 carreras profesionales con licenciatura, 7 carreras técnicas de nivel superior, 7 programas de magíster y 38 programas de diplomados y postítulos. A la fecha, la UDLA está integrada por 26.012 estudiantes, 766 académicos y 637 administrativos (UDLA, 2022, p. 7) y se encuentran a la espera del dictamen de la Comisión Nacional de Acreditación.

2.1.2. Marco de referencia institucional de la Universidad de Las Américas

Durante los años en que se desarrolla esta sistematización de experiencias (2021-2022), la UDLA se encontraba trabajando bajo el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021. Según el informe de Autoevaluación Institucional del año 2018, la Universidad decidió avanzar en la construcción un proyecto institucional con tres funciones: Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio (p. 15). Asimismo, explicitó sus valores institucionales: ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario. Definió su visión como:

“Universidad de Las Américas es una universidad de calidad, con niveles crecientes de desarrollo académico y complejidad institucional, que aspira a ser reconocida por su compromiso con el progreso de sus estudiantes y de las comunidades con las que se relaciona.” (p.16).

Y según su misión institucional, la Universidad de las Américas pretende:

“Proveer una experiencia universitaria centrada en el estudiante, para formar a una heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos, en un espectro disciplinar diversificado, en un marco de innovación al servicio de la enseñanza- aprendizajes y en una estrecha integración con la comunidad.

Contribuir al desarrollo de las personas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, y al desarrollo del país, disponiendo de espacio de creación e investigación, para aportar a la discusión de los problemas de la sociedad.” (p. 15).

Para el logro de su visión, la Universidad estableció cinco Propósitos Institucionales:

- 1) Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad.

- 2) Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.
- 3) Institucionalizar la Investigación a través de líneas y núcleos de investigación específicos
- 4) Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA
- 5) Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional, resguardando los nuevos estándares de desarrollo académico. (p.15).

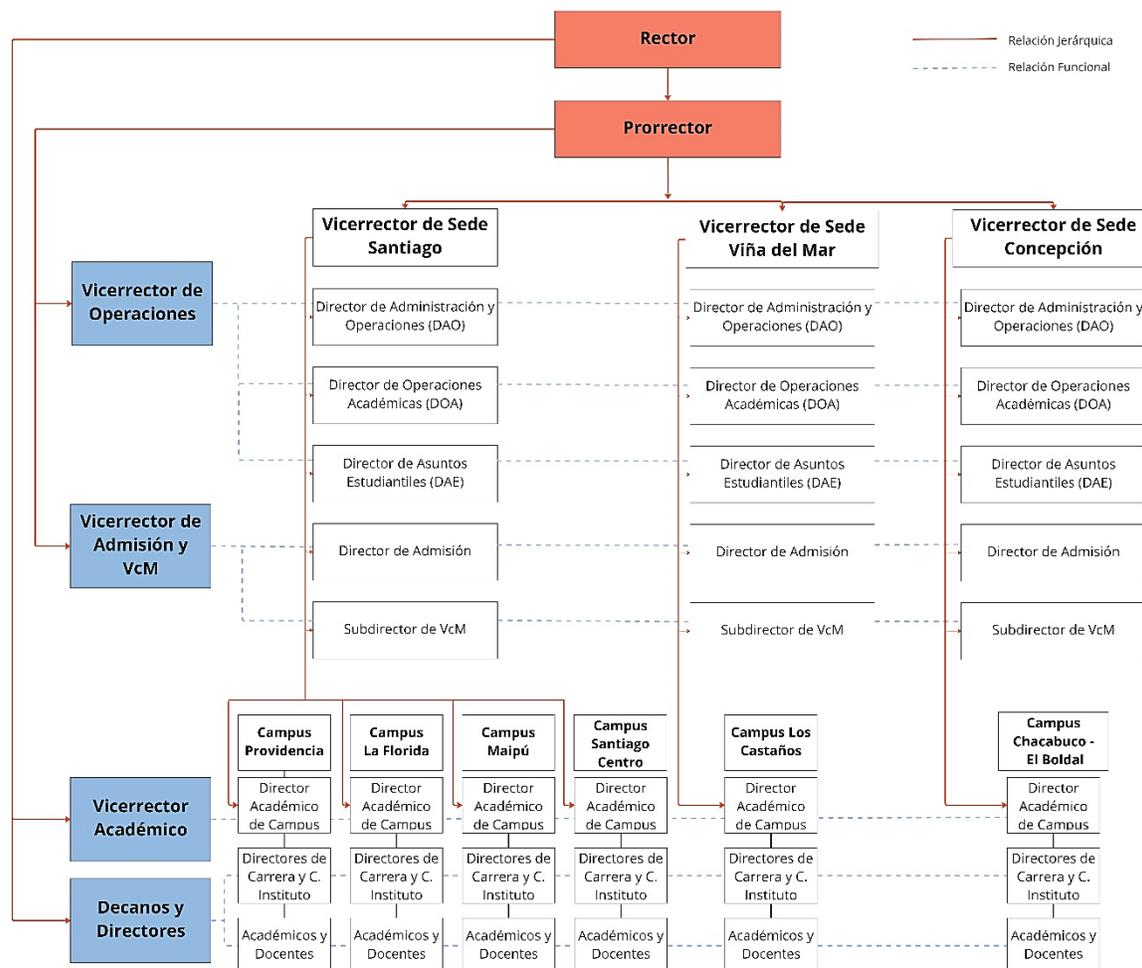
En el Anexo 3, se encuentra el esquema completo del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021 que incluye los objetivos asociados a cada Propósito Institucional.

2.1.2.1. Estructura organizacional y sistema de gobierno

Según el Informe de Autoevaluación (2018) la Universidad de Las Américas está dirigida por las autoridades superiores colegiadas que toman las decisiones sobre la Universidad, se reúnen en dos órganos que ejercen el gobierno superior, son la Asamblea General, tiene la finalidad de mantener la vigencia de los fines de la Corporación y, la Junta Directiva, encargada de dirigir y administrar la Universidad (p.65). Además, la Universidad organiza su quehacer bajo autoridades unipersonales académicas y ejecutivas, las cuales se señalan en la Ilustración 1 de la Estructura matricial de la UDLA.

Desde el 2008, se implementó un modelo de gestión en una estructura matricial la cual crea dos líneas de dependencia, la jerárquica y la funcional, y exige una permanente coordinación, comunicación y alineación de los equipos en función de los objetivos organizacionales (p.66). En este contexto, el área académica formula las directrices de todo lo concerniente al proceso de enseñanza-aprendizaje y el área de operaciones es la encargada de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades realizadas en los campus relacionadas con la aplicación del Modelo Educativo, la implementación de planes de estudios y la gestión de la docencia. La coordinación y comunicación entre las áreas funcionales relevantes de Casa Central y las respectivas en cada sede se realiza a través de instancias colegiadas, tales como el Consejo Superior y el Comité de Rectoría, así como reuniones de coordinación, sesiones semanales del Comité de Rectoría, visitas periódicas a sedes de directivos de diferentes áreas y encuentros de trabajo por áreas, entre otros (p.67).

Ilustración 1. Estructura matricial de Universidad de Las Américas



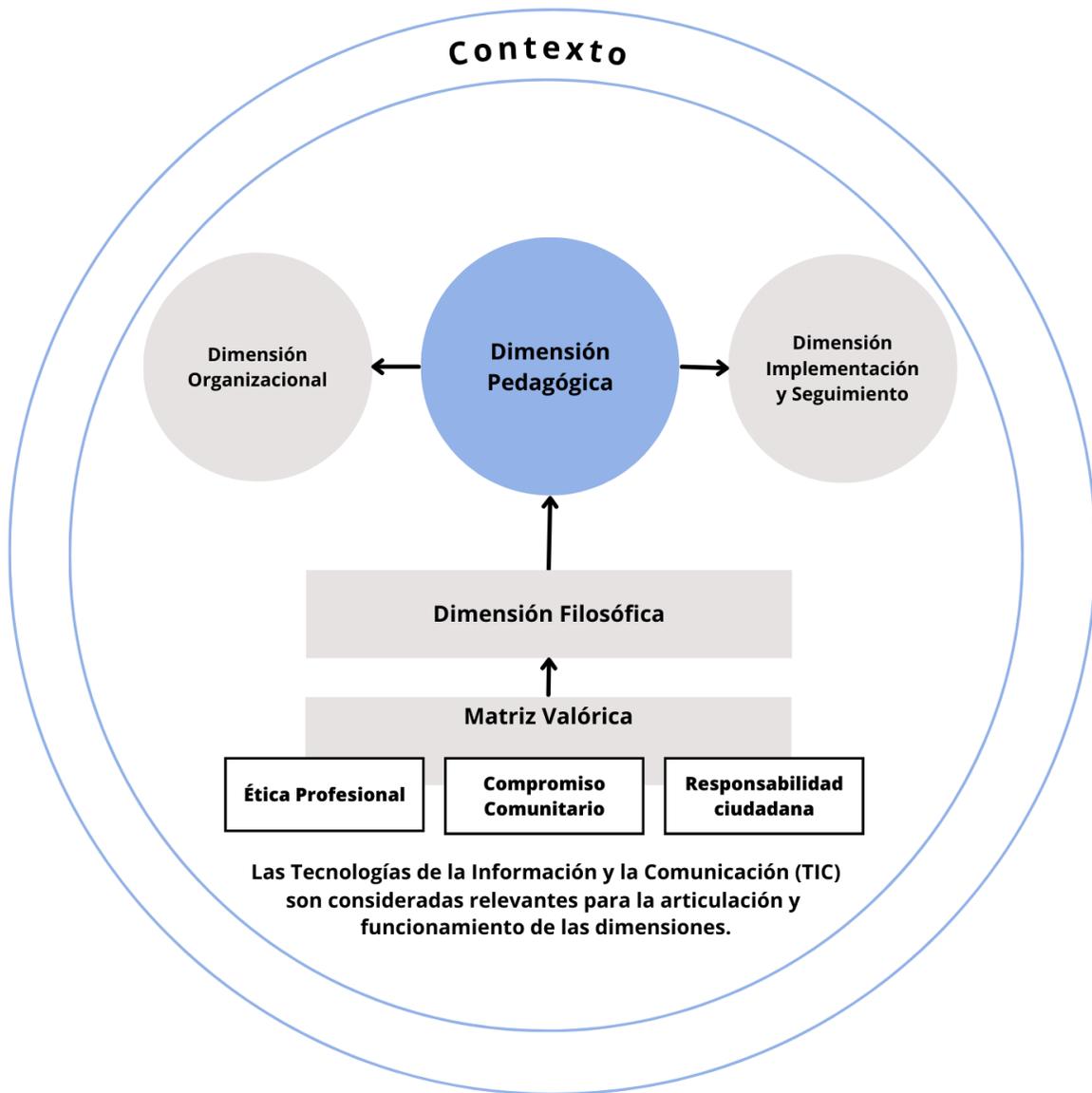
Fuente: Informe de Autoevaluación UDLA (2018)

A continuación se presentan las tres funciones del proyecto institucional: el modelo educativo, la investigación y la vinculación con el medio.

2.1.2.2. Modelo Educativo UDLA

El Modelo Educativo es el marco general teórico y metodológico que orienta el quehacer formativo de la UDLA a partir de lineamientos filosóficos, pedagógicos, organizacionales y de implementación y seguimiento, con base en la matriz valórica de la universidad y con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación (Universidad de Las Américas, 2016, p. 7), tal como se observa en la Ilustración 2:

Ilustración 2. Esquema Modelo Educativo Universidad de Las Américas



Fuente: Informe Fundamentos de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo UDLA (2016)

En relación a la Ilustración 2 se tiene:

- La dimensión filosófica aborda la razón de ser de la UDLA y su comunidad a través de la misión, la visión y los valores institucionales.
- La dimensión pedagógica es la dimensión fundamental del Modelo Educativo, ya que su función es orientar las decisiones y acciones relacionadas con el aprendizaje, la

docencia y el currículum de las carreras y programas de formación que se imparten (UDLA, 2016, p. 9).

- La dimensión organizacional hace referencia a la estructura de gobierno y administración de la Universidad y la dimensión de Implementación y Seguimiento define los lineamientos generales de la operacionalización del Modelo Educativo (UDLA, 2016, p.6).
- La dimensión de la implementación y seguimiento establece los criterios para la puesta en práctica del Modelo Educativo, así como también para monitorear el proceso de implementación de cada una de sus partes y asegurar el perfil de egreso de los profesionales.

Las dimensiones están en directa relación con un marco contextual el cual considera a estudiantes egresados, empleadores, comunidades académicas y profesionales, organizaciones sociales y determinadas políticas públicas (UDLA, 2016, p.6).

Es a partir del Modelo Educativo que se estructuran el proceso de enseñanza y aprendizaje, los cuales están centrados en el estudiante, donde el saber es concebido de manera tripartita (saber, saber hacer y saber ser) y, en términos prácticos, se desarrolla el currículum de las asignaturas por Resultados de Aprendizaje y según el sistema de créditos SCT-Chile. (UDLA, 2022, p. 19).

2.1.2.3. Investigación

Como una segunda función esencial para la UDLA, el año 2015 elaboró su primera Política de Investigación, en la cual se señala que: *“la Universidad concibe la investigación como un conjunto de prácticas desarrolladas por una o más personas, que involucran la examinación cuidadosa, crítica y disciplinada de un cuerpo de datos, que varían en técnica y método, de acuerdo con la naturaleza y las condiciones de los problemas identificados y que están dirigidas al desarrollo de un área del conocimiento, a la resolución de problemas y/o a la creación de una aplicación práctica, y cuyos resultados se traducen en diversos tipos de proyectos y publicaciones, generando una atmosfera académica interinstitucional que permea a la formación de los estudiantes”* (p.1).

Además, definieron cuatro principios que rigen la Investigación en la UDLA: calidad, diversidad e inclusión, buenas prácticas y compromiso con la sociedad (UDLA, 2015, p.2).

Cabe mencionar, que para llevar a cabo esta labor, el 2015 se creó la Dirección de Investigación y, posteriormente, en el año 2020 se creó la Vicerrectoría de Investigación con el objetivo de proveer un entorno que impulse y consolide la investigación de sus académicos y estudiantes (UDLA, 2022, p. 61).

2.1.2.4. Vinculación con el Medio

En el año 2017, la Universidad formaliza su política de vinculación con el medio en la cual se establece la bidireccionalidad como condición en la relación con el entorno, además de determinar que debe tributar a las otras funciones esenciales de la institución: docencia e investigación, en línea con lo propuesto por la Ley de Educación Superior N°21.091 sobre la vinculación con el medio³.

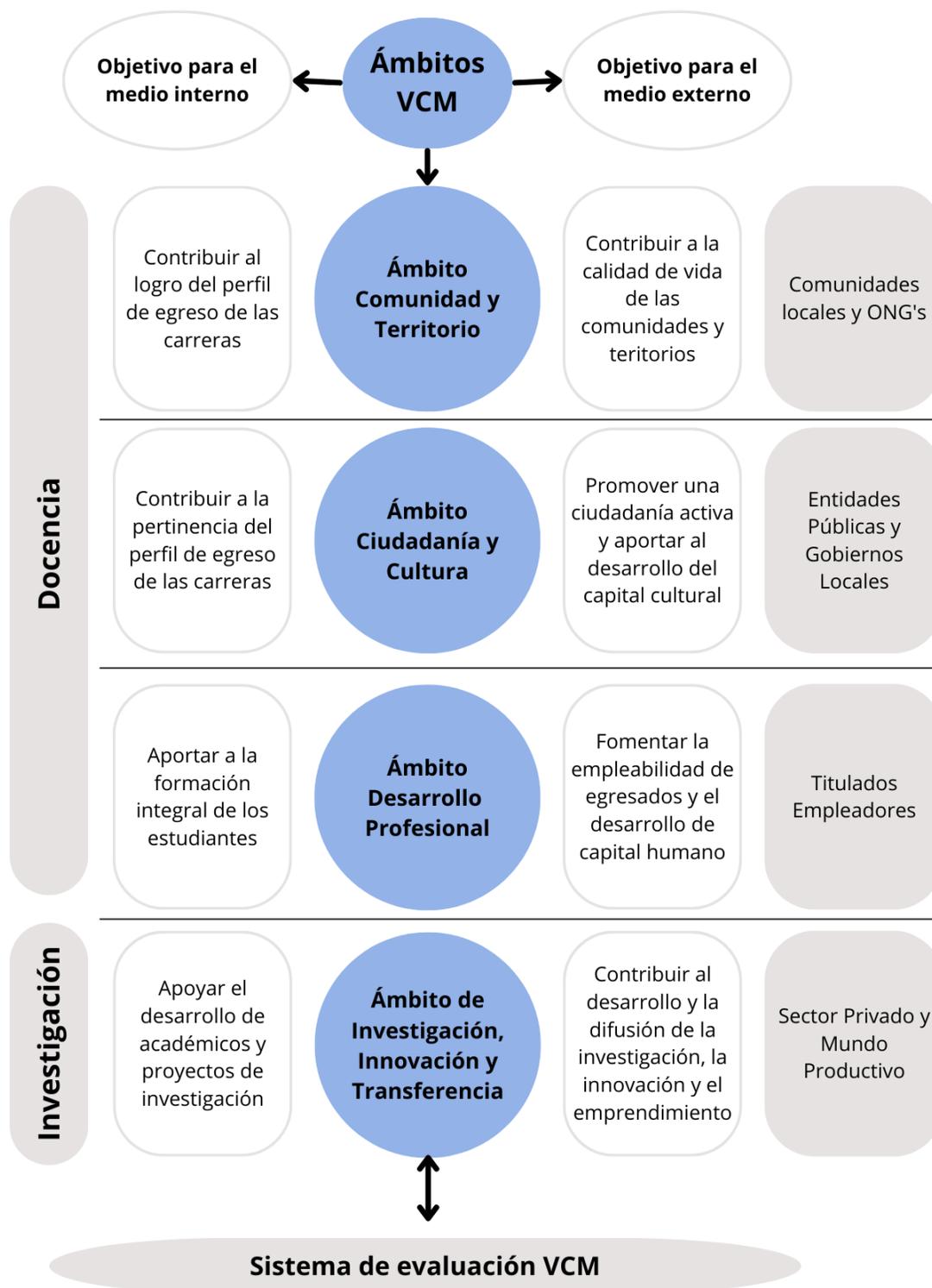
Con el fin de continuar fortaleciendo el área, el año 2020 actualizaron la política para impulsar su profundización y sistematización (UDLA, 2022, p.5), en ella se definió como objetivo: “Contribuir al logro de la visión y misión institucional mediante acciones que impliquen un mutuo beneficio con comunidades, territorios e instituciones de manera de aportar tanto al desarrollo académico de los estudiantes y de la comunidad universitaria en su conjunto, como al desarrollo sostenible y democrático del país.” Además, se definen objetivos internos, los cuales están asociados al logro del perfil de egreso, y objetivos externos, de contribución al desarrollo de la ciudadanía, comunidades y territorios (UDLA, 2022, p. 11).

En la Ilustración 3 se presenta el Modelo institucional de vinculación con el medio, el cual tiene objetivos internos y externos, y se organiza en cuatro ámbitos:

³ La Ley de Educación Superior N°21.091, en vigencia desde mayo de 2018, establece en su artículo 18 con respecto del área de Vinculación con el Medio: “La institución de educación superior debe contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con su entorno significativo local, nacional e internacional, y con otras instituciones de educación superior, que aseguren resultados de calidad. Asimismo, deberán incorporarse mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas, e indicadores que reflejen los aportes de la institución al desarrollo sustentable de la región y del país.” Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

1. En el ámbito Comunidad y Territorio se desarrolla el *Programa de Intervención Comunitaria* y el Programa de Atención a la Comunidad.
2. En el de Ciudadanía y Cultura, se realiza el Programa de Ciudadanía Activa y el Programa de Formación de Audiencias.
3. En el de Desarrollo Profesional, se lleva a cabo el Programa de Vinculación con Egresados y Empleadores y el Programa de Formación Continua.
4. Y, en el ámbito de Investigación, Innovación y Transferencia, se desarrolla el Programa de intercambio de conocimiento y el Programa de Apoyo a la empresa y emprendimiento.

Ilustración 3. Modelo Institucional de Vinculación con el Medio Universidad de Las Américas



Fuente: Política de Vinculación con el Medio UDLA (2021)

2.2. El Programa de Intervención Comunitaria

2.2.1. Contexto histórico del Programa de Intervención Comunitaria

En el año 2010, en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de las Américas se inicia un proceso de reflexión y discusión para elaborar un nuevo proyecto de facultad y dar respuestas a las necesidades epidemiológicas de la población, instancia en la que se incorpora de manera transversal el enfoque comunitario (UDLA, 2022). El nuevo modelo educativo se consolidó en el año 2011 en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Facultad de Salud, para el cual se consideraron análisis y proyecciones de campos clínicos en Chile, mediante estudios externos de carga de enfermedad, el perfil de ingreso de los y las estudiantes, las demandas del mercado laboral en los próximos 20 años, las metodologías pedagógicas de educación mixta (presencial y online), y la educación práctica (Infante, Sandoval, Escobar y Bontá, 2015).

Como una de las innovaciones propuestas, en el año 2011 se crea la Dirección de Campo Clínico dependiente de la Facultad con la que se buscaba potenciar la capacidad de generación de convenios con distintas instituciones públicas y privadas, como municipios, escuelas, centros de salud y otros, con una especial importancia en la Atención Primaria en Salud (UDLA, 2020). Junto a ello, en materia académica, se elabora un nuevo perfil de egreso de la Facultad de Salud en el cual se incorpora el enfoque Biopsicosocial y Determinantes Sociales en Salud, estos se plasman en la instalación curricular de una Línea de Intervención Comunitaria (LIC) que corresponden a ocho asignaturas transversales en las carreras de Enfermería, Kinesiología, Nutrición y Dietética, Fonoaudiología y Terapia Ocupacional (UDLA, 2020).

Posteriormente, en el año 2014, la Facultad de Ciencias Sociales, que imparte las carreras de Trabajo Social y Psicología, también se sumó a redefinir su Plan de Desarrollo Estratégico y se incorpora al Programa de Intervención Comunitaria (UDLA, 2020). De esta manera, ambas facultades actualizaron su visión y misión, el Perfil de Egreso y los resultados de aprendizaje esperados, asociados a la comunicación, respeto y ética social en el trabajo comunitario. Además, se incorporó la necesidad de tener conocimiento sobre políticas públicas y el desarrollo e implementación de programas sociales y de salud orientados a mejorar las condiciones de vida de las personas y las comunidades (Infante et al., 2015).

Si bien el Programa nace desde innovaciones en la Facultad de Ciencias de la Salud, desde el año 2015 queda enmarcado en el ámbito de Comunidad y Territorio de la política de vinculación con el medio de la Universidad de Las Américas, en conjunto a otros dos programas: Operativos Ciudadanos y Centros de Atención a la Comunidad (Vicerrectoría de Extensión y Estudios Universidad de las Américas, 2015). El mismo año se crea el Observatorio del programa de Intervención Comunitaria (PIC), que permite integrar la información de los barrios vinculados, los proyectos implementados, los insumos elaborados y los resultados de hitos territoriales como los datos estadísticos de la “Encuesta de Bienestar y Calidad de Vida” aplicada en los barrios (UDLA, 2022).

En el 2020, la Facultad de Salud se integra con la Facultad de Ciencias Sociales y pasan a ser una sola entidad administrativa y educativa, con el objetivo de proveer una mirada integrada de las necesidades sociales y de salud, desde el bienestar humano (UDLA, 2020). Esto fomenta la interdisciplinariedad y el fortalecimiento del sello comunitario de la Universidad de Las Américas, en la formación, investigación y vinculación con el medio (UDLA, 2020).

2.2.2. Características del Programa de Intervención Comunitaria

Por Intervención Comunitaria el Programa entiende aquellas acciones que buscan promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación de ésta en la transformación de su propia realidad, cuya metodología tiene como ejes fundamentales la elaboración de un diagnóstico participativo, la planificación de una intervención que considera la opinión de los diferentes actores involucrados, la evaluación inicial previa a la intervención, la ejecución del plan con técnicas participativas con evaluación de proceso, por parte de los diferentes actores, la evaluación final y la diseminación (Infante et al, 2015).

El Programa de Intervención Comunitaria (PIC) se compone de las asignaturas llamadas “Línea de Intervención Comunitaria” (LIC), en las cuales se aprenden elementos teóricos y prácticos del trabajo territorial y de investigación participativa, cuyo objetivo es “desarrollar en las y los estudiantes, capacidades profesionales para articular aprendizajes y saberes en conjunto con las comunidades, mediante un proceso de formación continua desde una perspectiva crítica y participativa para co-construir espacios más democráticos y equitativos, aportando antecedentes para el ejercicio investigativo” (Programa de Intervención Comunitaria, 2022). Se constituye como un modelo progresivo de formación profesional el

cual incorpora los valores de la UDLA, su proyecto educativo y su política de vinculación con el medio, el cual está inserto en el currículo de cada carrera durante cuatro años.

Para llevar a cabo la labor del PIC, el modelo se organiza según tres componentes de gestión: Pedagógico, Territorial y de Investigación, los cuales se articulan y retroalimentan para dar forma al modelo educativo que conecta a la universidad con los barrios para que los estudiantes de las Facultades de Ciencias de la Salud y de Ciencias Sociales apliquen en la práctica lo que estudian en el aula y, en conjunto con los vecinos y vecinas, elaboren planes de acción que aporten en mejorar la salud y el bienestar de la comunidad (Sandoval e Infante, 2014, p. 15).

2.2.2.1. Componente Pedagógico

El componente Pedagógico tiene como objetivo diseñar e implementar los procesos de aprendizaje situado y desarrollo del pensamiento crítico en el estudiantado en las asignaturas del Programa. De este modo, se fomenta el trabajo con enfoque de intersectorialidad que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las personas y aprenden a trabajar coordinadamente con otros servicios sociales, promoviendo la participación social y el trabajo multidisciplinario (PIC, s.f.).

2.2.2.2. Componente Territorial

El Componente Territorial del PIC es la base que posibilita la acción del componente pedagógico, ya que constituye el espacio sobre el cual se aprende, se interviene y se investiga (PIC, s.f). Los dirigentes barriales actúan como expertos en las condiciones de vida de su comunidad y por tanto asumen un rol de co-docentes de las asignaturas del componente pedagógico, en ese sentido, el territorio actúa como espacio de los aprendizajes, como la “praxis” en la cual la teoría se materializa y se producen los conocimientos (PIC, s.f).

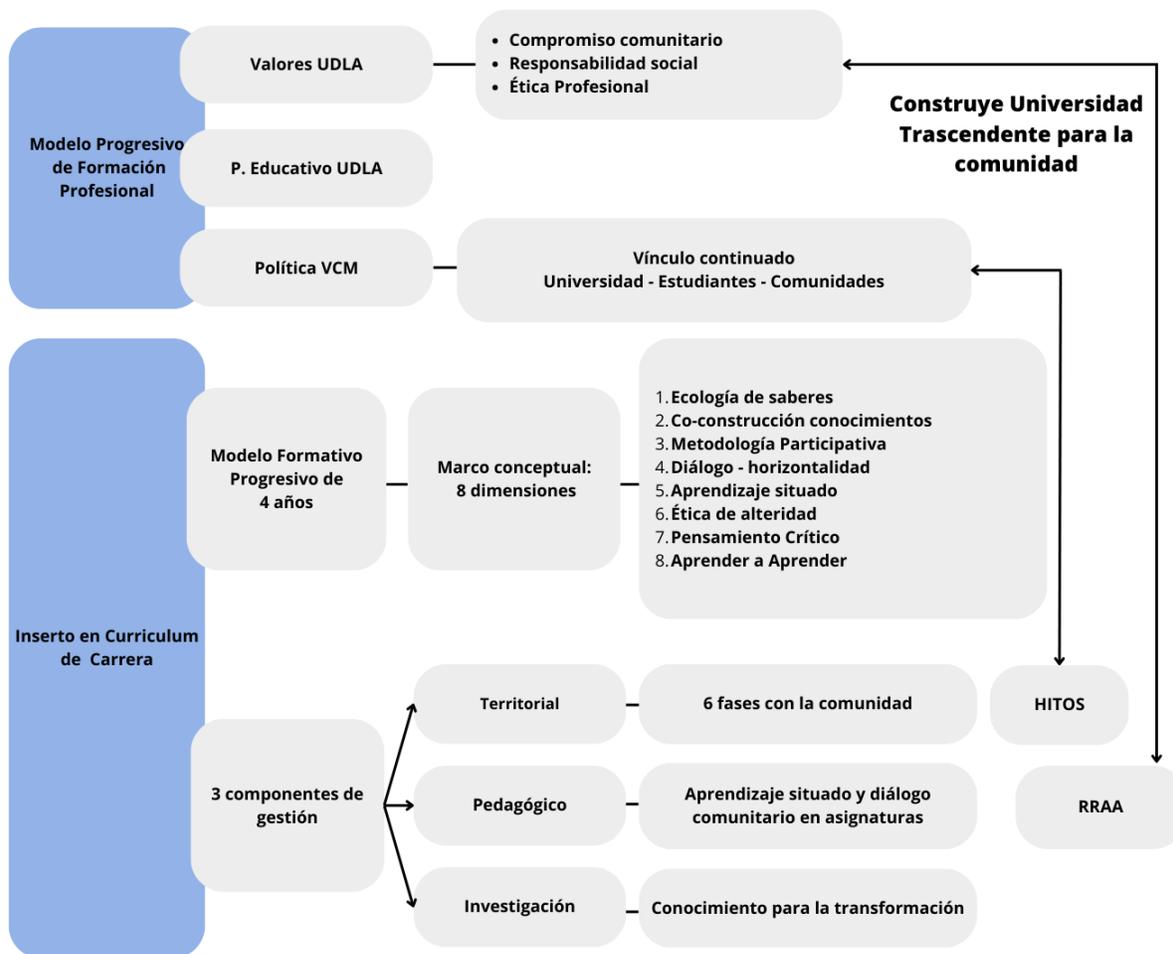
2.2.2.3. Componente de Investigación

La investigación constituye una ventana de acercamiento y conocimiento de la realidad social. Se basa en métodos de investigación aplicada, de acción y participativa, que aspira a constituirse en una herramienta de apoyo al proceso pedagógico y de intervención. La información producida en cada uno de los componentes: Pedagógico, Territorial y de

Investigación, se centraliza en una plataforma virtual llamada “Observatorio de Intervención Comunitaria” la cual registra, canaliza y monitorea toda la información geo-referenciada.

A modo de ilustrar el diseño del Programa de Intervención Comunitaria, a continuación en la Ilustración 4, se presenta un esquema recuperado de su página web:

Ilustración 4. Modelo del Programa de Intervención Comunitaria



Fuente: Programa de Intervención Comunitaria (s.f.).

2.2.3. Fases del Programa de Intervención Comunitaria UDLA

El Programa se organiza en seis fases de trabajo que se desarrollan a lo largo de cuatro años en un territorio o un barrio, las cuales tienen directa relación con los componentes de gestión territorial, pedagógica e institucional. En la siguiente tabla se expone un resumen de la relación entre fases y componentes

Tabla 1. Relación entre fases y componentes

		Componente Territorial	Componente Pedagógico	Componente Investigación
Fase 0	Levantamiento de información y acuerdos de vinculación	Negociación inicial: El equipo territorial coordina reuniones previas para establecer acuerdos, se da a conocer el enfoque teórico y metodológico del PIC a los actores involucrados.	El equipo académico evalúa la factibilidad de implementación de acuerdo con criterios pedagógicos y define los programas académicos y curriculares.	Línea base: se sistematiza la información de las comunas y barrios, y se habilitan en la plataforma del Observatorio UDLA.
Fase 1	Familiarización y sensibilización: "Encuentro con el Barrio"	Aproximación inicial al barrio: los estudiantes se familiarizan con las características de la comunidad y su territorio, mediante técnicas participativas.	Asignaturas enfocadas en la Ética profesional	Prediagnóstico en torno a la vinculación inicial con los barrios.
Fase 2	Descripción y levantamiento: "Encuesta de bienestar"	El equipo territorial organiza el trabajo en terreno para el levantamiento de información, a través de encuestas y entrevistas. A partir de los resultados la comunidad define prioridades a abordar.	Se fomenta en las asignaturas la Responsabilidad ciudadana y herramientas de investigación social	Diagnóstico barrial: se diseñan y diagraman los formularios, encuestas y registros de información acerca de las condiciones de vida de las personas. Se consolidan las bases de datos y se generan los reportes de resultados.
Fase 3	Jerarquización y Diseño	Se organizan equipos de trabajo mixtos (estudiantes y líderes sociales) para elaborar proyectos comunitarios, evaluarlos y seleccionar los proyectos a realizar en conjunto.	Formación en Compromiso comunitario: Los estudiantes mediante el diagnóstico, diseñan proyectos que son presentados a la comunidad, la que decide qué proyectos se implementarán.	Devolución y planificación: Junto con presentar los proyectos a las comunidades, los estudiantes ingresan los antecedentes del proyecto al Observatorio UDLA, finalmente, los docentes evalúan la calidad de los proyectos.

Fase 4	Implementación, gestión y evaluación	Los/as dirigentes y vecinos/as participan como co-ejecutores y/o apoyo a la realización de los proyectos seleccionados.	Desarrollo de proyectos sociales	Se incorporan todas las mejoras necesarias a los proyectos seleccionados en la fase anterior. Luego de la implementación, se registran las actividades en el Observatorio UDLA.
Fase 5	Finalización del ciclo	Se realizan acciones de cierre y se evalúan nuevas oportunidades en el territorio.	Prácticas y tesis	Profundización: Análisis posteriores de los proyectos realizados, los cuales a veces se profundizan en un proceso de tesis o práctica profesional.

Fuente: Elaboración propia en base a PIC (2022) e Infante et al. (2015).

2.2.4. Fundamentos del Programa de Intervención Comunitaria

Los fundamentos del Programa de Intervención Comunitaria se encuentran plasmados en el libro “Bases conceptuales y metodológicas del Programa de Intervención Comunitaria. Una colaboración interinstitucional para el aprendizaje situado” publicado el año 2015 y escrito por Francisca Infante (Decana de Ciencias Sociales), Hernán Sandoval (Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud), Alejandro Escobar (Director de la Escuela de Salud Comunitaria) y Pilar Bontá (Directora Observatorio Intervención Comunitaria). Los autores diseñan el Programa IC basándose en teorías del aprendizaje situado, el modelo de determinantes sociales de la salud, el bienestar social y subjetivo, y el desarrollo comunitario. En cuanto al diseño metodológico, se plantea como una implementación progresiva y paulatina a nivel pedagógico y territorial, que incorpora experiencias internacionales y nacionales de aprendizaje y servicio, de Intervención Comunitaria y de las Ciencias de la Implementación (Infante et al., 2015). A partir de ello, el PIC se fundamenta en conceptos que dan cuenta de las habilidades que se espera que los y las estudiantes incorporen en sus procesos de aprendizajes y los enfoques que aprehendan durante su trayectoria formadora a través de las diferentes asignaturas LIC. Los conceptos del nuevo modelo territorial se clasifican en tres niveles: ético, epistemológico y metodológico, y se presentan en la Tabla

2, sin embargo, estos aún no se encuentran descritos en algún documento, sólo se encuentran enunciados en su página web.

Tabla 2. Conceptos por nivel del Programa de Intervención Comunitaria.

Nivel	Conceptos
Ético	Ética de la Alteridad
Epistemológico	Pensamiento Crítico
	Co-construcción del conocimiento
	Ecología de Saberes
Metodológico	Diálogo-intercambio
	Aprendizaje Situado
	Aprender a Aprender
	Metodologías participativas

Fuente: PIC (2022)

2.2.4.1. Bases conceptuales

El programa promueve aprendizajes a través de un ejercicio pedagógico contextualizado en la realidad país para incidir en la salud y bienestar de las personas a través del modelo de determinantes sociales de la salud y mediante estrategias para desplegar acciones de mejora de las condiciones de vida y bienestar social y subjetivo y contribuir al desarrollo comunitario. Se presentan a continuación las “Bases conceptuales y metodológicas del Programa de Intervención Comunitaria” del año 2015.

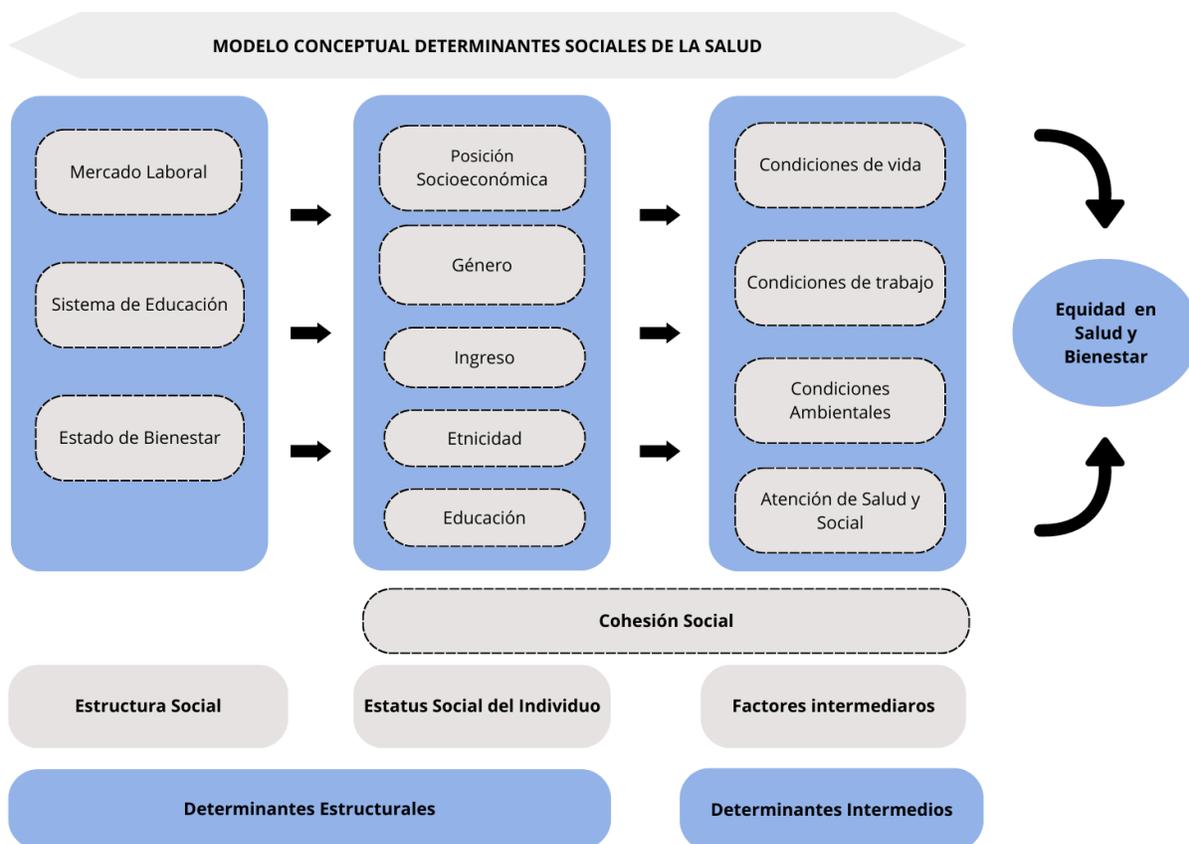
2.2.4.1.1. Determinantes Sociales de la Salud

El modelo de las determinantes sociales de la salud se refiere a las condiciones en que las personas viven y trabajan las cuales influyen directamente en la salud (Irwin et al., 2006), las cuales se resumen en la Ilustración 5. El foco se pone en los aspectos estructurales que afectan a los grupos sociales y, por ende, también influyen en los factores de riesgo y factores de protección individual. Las determinantes sociales muestran las relaciones causales que inciden en la salud de la población y, por tanto, proveen un modelo que entrega los niveles

de intervención y los actores responsables, permitiendo ampliar la perspectiva y observar de forma crítica las condiciones de vida y factores de riesgo individual de una persona. En ese sentido, las acciones para producir una mejor salud y bienestar requieren de trabajo multidisciplinario, intersectorial y de todos los sectores sociales, de gobierno, sociedad civil, la academia, las comunidades locales y el sector empresarial (Infante et al., 2015).

El modelo de las determinantes sociales de la salud planteado por Irwin et al. (2006) considera determinantes estructurales las cuales refieren a las inequidades en la distribución en el acceso a poder, dinero y recursos, cuya responsabilidad de acción es en gran parte del Estado a través de sus políticas sociales y financiamiento. Sin embargo, por su parte, el PIC interviene en las causas estructurales e intermedias a partir de la determinante social de cohesión social, ya que se requiere de personas empoderadas y conscientes de sus derechos y responsabilidades, capaces de transformar sus condiciones de vida a través de la acción individual u organizada.

Ilustración 5. Modelo de las Determinantes Sociales de la Salud



Fuente: Bases conceptuales y metodológicas del Programa de Intervención Comunitaria (2015)

2.2.4.1.2. Cohesión Social

El Programa entiende la cohesión social como “la eficacia de los mecanismos instituidos de inclusión social como los comportamientos y valoraciones de los sujetos que forman parte de la sociedad. Los mecanismos incluyen, entre otros, el empleo, la equidad, el bienestar y la protección social” (CEPAL, 2007, p.15), lo cual abarca ámbitos tan diversos como la confianza en las instituciones, el capital social, el sentido de pertenencia y solidaridad, la aceptación de normas de convivencia y la disposición a participar en espacios de deliberación, y proyectos colectivos. Es a partir de la importancia de la cohesión social que el PIC ha decidido trabajar en dos de sus componentes: el capital social y las redes de apoyo social, ya que son ámbitos posibles de abordar por los y las estudiantes y que tienen un efecto directo en el Desarrollo Comunitario.

2.2.4.1.3. Capital Social

El capital social lo definen, según la perspectiva de Nam Lin (2004) y Piort Sztompka (1999), como los recursos arraigados en redes sociales a los que unos actores acceden y los usan para acciones, estas redes pueden ser formales o informales y operacionalmente definidas a través de niveles de organización y relaciones de confianza. Bajo ese marco, se entiende la red de apoyo social como una de las dimensiones clave de la vida comunitaria y que, por tanto, es susceptible de ser modificada durante el proceso de Desarrollo Comunitario.

2.2.4.1.4. Bienestar Social y Subjetivo

El Bienestar Social y Subjetivo es el propósito y marco de la Intervención Comunitaria. El Bienestar Subjetivo se refiere a las evaluaciones cognitivas y experiencias emocionales de una persona respecto de sus condiciones de vida. La dimensión evaluativa y cognitiva refiere a la satisfacción con la vida, diferenciando un nivel global y evaluaciones específicas, referidas a ámbitos tales como familia, salud, educación, sí mismo, tiempo libre, barrio, entre otras. El Bienestar Social se enmarca en la necesidad de tomar en consideración lo individual como lo social, es decir, el mundo intersubjetivamente construido. Apoyándose en la definición de Keyes (1998), el PIC considera que el bienestar social hace alusión a la valoración que las personas hacen de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad y el entorno del que forman parte los otros a título individual (contacto social), grupal (familia y amigos) e institucional laboral y de ocio (Infante et al., 2015).

2.2.4.1.5. Desarrollo Comunitario

Otro elemento central del Programa es el Desarrollo Comunitario, el cual se define como la relación entre comunidades y el comportamiento humano, con énfasis en su aplicación tanto en a la prevención de los problemas sociales y psicosociales, como también a su abordaje y solución. La comunidad es un grupo social dinámico, histórico y culturalmente construido, que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas, que pertenece social y culturalmente a un espacio o territorio y en un tiempo determinado, y que genera y actúa colectivamente en base a su identidad.

El Desarrollo Comunitario como estrategia no crea la comunidad, sino más bien, debidamente implementado busca activar procesos de mejora y desarrollo de sus capacidades y recursos preexistentes o potenciales, incluyendo a los múltiples agentes participantes de la vida comunitaria. Es decir, el proceso de Desarrollo Comunitario supone necesariamente la construcción de un proyecto colectivo, el cual forma a los estudiantes en el respeto del saber de la comunidad y con capacidad de facilitar el fortalecimiento de redes de apoyo activas y, en conjunto con los vecinos y vecinas, reconocer las causas de los problemas y por tanto canalizar los requerimientos y las propuestas de solución a los diferentes actores responsables del bienestar y la equidad social. Y a su vez, en conjunto, se transformen en actores constructores de su bienestar social y subjetivo de su propia comunidad.

2.2.4.2. Bases metodológicas

El diseño metodológico del Programa de Intervención Comunitaria se basa en el aprendizaje y servicio, la Intervención Comunitaria y las Ciencias de la Implementación, perspectivas teórico-metodológicas que unen la dimensión pedagógica con el componente comunitario, lo cual propicia una articulación constante entre la teoría y la práctica.

2.2.4.2.1. Aprendizaje y Servicio

El Aprendizaje y Servicio (A&S) es una metodología educativa basada en una experiencia solidaria, en la cual los y las estudiantes, docentes y miembros de la comunidad, trabajan y aprenden juntos para solucionar necesidades específicas de la comunidad (Malacrida, 2012, en Infante et al., 2015). Esta perspectiva holística del aprendizaje busca dotar de significación social el aprendizaje académico, produciendo el conocimiento en un espacio social situado

con características diversas, donde los estudiantes aplican sus habilidades y conocimientos profesionales específicos para aportar en los requerimientos explícitos de una comunidad.

En la UDLA se aplican tres tipos de A&S, es decir, diferentes modalidades de implementación. Por una parte, los operativos o intervenciones agudas que son proyectos ejecutados en un breve periodo de tiempo, por otra parte, el trabajo de asignaturas o intervenciones disciplinares que corresponden a una práctica que se mantiene en el mediano plazo y que dura un curso o más (Infante et al, 2015, pp. 22-24). Y, por último, el compromiso comunitario, que son iniciativas de largo plazo que busca lograr aprendizajes en los y las estudiantes a la vez que se desarrolla el cumplimiento de objetivos específicos en las comunidades (Infante et al, 2015, p. 25).

2.2.4.2.2. Intervención Comunitaria y Ciencias de la Implementación

El Programa también se fundamenta en una metodología que se basa en la Intervención Comunitaria y los hallazgos de las Ciencias de la Implementación este concepto hace referencia a la disciplina que busca asegurar que lo que se planifica sea efectivamente lo que se implementa y de esa forma asegurar los resultados esperados (Infante et al, 2015, p. 28).

2.2.4.3. Fundamento de investigación y difusión

Para el Programa, la producción de información a través de la investigación social tiene un carácter aplicado y participativo, la cual se caracteriza por su interés en las consecuencias prácticas del conocimiento, busca conocer para hacer, para actuar y producir cambios con el objetivo de resolver problemas o modificar algún aspecto de la realidad social, con una postura política que asume la no neutralidad. Desde esta perspectiva, los datos pueden obtenerse a partir de individuos y de metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas, cuyo énfasis es la reflexión colectiva, con un objetivo de transformación explícito para todos los involucrados y que devuelve la información a la comunidad que va obteniendo en el proceso (Infante et al., 2014).

2.2.5. El programa de intervención Comunitaria en Concepción

2.2.5.1. Territorios vinculados con la Sede Concepción

Al año 2021, el PIC sede Concepción desarrolla sus iniciativas en Talcahuano y en Concepción. En Talcahuano, el PIC trabaja junto a los barrios de Península de Tumbes donde se mantienen vínculos con tres Juntas de Vecinos, dos Clubes de Adulto Mayor, una escuela y un Centro de Salud Familiar (CESFAM). En Concepción, se trabaja con la población Agüita de la Perdiz en junto al Centro Comunitario, a la Junta de Vecinos, Brigada de Emergencias y los coordinadores de la Feria Vida Digna. Además, en Concepción, en el barrio Pedro de Río Zañartu se trabaja junto a dos Juntas de Vecinos y Club de personas mayores. El próximo año se espera implementar proyectos en los barrios del sector Pedro de Valdivia próximos a la ribera del río Bío Bío. Cabe mencionar que tanto en Talcahuano como en Concepción existe comunicación con la Dirección de Desarrollo Comunal de los municipios para establecer redes de apoyo y colaboración entre instituciones.

Durante el año 2021, se realizaron 47 iniciativas comunitarias en total, 29 de ellas las llevaron a cabo estudiantes de las carreras de salud en la asignatura LIC 710: Intervención Comunitaria y, 18 iniciativas fueron implementadas por estudiantes de ciencias sociales en la asignatura LIC 720: Proyectos Sociales. En total participaron 326 estudiantes, 253 de Ciencias de Salud y 73 de Ciencias Sociales. Los proyectos desarrollados se enfocan en temáticas tales como: salud mental, apoyo en niñez y juventudes, alfabetización digital, adultos mayores y medio ambiente.

La mayoría de los proyectos de las carreras de la Salud fueron implementados en los barrios mencionados anteriormente, donde el Programa mantiene un contacto estrecho de vinculación, sin embargo, los y las estudiantes pueden gestionar sus propios vínculos con organizaciones sociales. En el año 2021 se ejecutaron ocho proyectos en nuevos barrios, tales como: Penco Norte, Población Libertad-Gaete en Talcahuano, Población Aurora de Chile, Barrio Norte y Pedro de Valdivia en Concepción. Por su parte, el estudiantado de las carreras de Ciencias Sociales, Psicología y Trabajo Social, tienen como deber encontrar una organización con la cual trabajar en sus proyectos sociales.

3. Relato de la experiencia de adaptación del Equipo PIC Sede Concepción (2019 – 2021)

Desde el año 2019 el Programa de Intervención Comunitaria, ha experimentado cambios que han impactado en la forma en cómo se trabaja con las comunidades de los territorios de Concepción y Talcahuano y la Universidad de Las Américas sede Concepción. Las condiciones de contexto, tales como el estallido social y la pandemia por Covid-19, junto con los aportes de las diferentes personas que integraron el equipo, los espacios de formación y las reflexiones internas del Programa, son elementos que han influido positivamente en el desarrollo de su quehacer territorial, pedagógico y de investigación.

El siguiente relato se construye a partir del taller de reconstrucción de la memoria del Programa, a través de la técnica: línea de tiempo, del taller creativo de aprendizajes y las entrevistas realizadas al Equipo del Programa de Intervención Comunitaria Sede Concepción (en adelante, Equipo).

En el taller de reconstrucción de la memoria, realizado de forma *online*, se elaboró una línea de tiempo del 2019 al 2021 con el apoyo de la pizarra virtual *Miro.com*, en la cual se añadieron cuadrados de colores para indicar los acontecimientos de contexto general que marcaron al PIC, los hitos del Programa más significativos y actores claves. La línea de tiempo realizada se puede observar con más detalle en el Anexo 4.

3.1. 2019 – Año de adaptaciones teóricas metodológicas del PIC y las interpelaciones en el levantamiento social

El año 2019 el Programa de Intervención Comunitaria de la UDLA, se encontraba en un proceso de actualización del diseño de su modelo territorial para fomentar una nueva forma de trabajar con los territorios. Esto a partir de seminarios organizados por el equipo central junto al apoyo de los académicos Tomás Villasante y Loli Hernández (UDLA, 2022)⁴. Para consolidar el nuevo modelo territorial se realizaron capacitaciones y encuentros a nivel nacional, una de las instancias que son recordadas por el Equipo es un viaje a Santiago a un

⁴ Para más información ver video “Seminario de Investigación y Metodologías para un Educación Superior Transformadora”, UDLA Chile, en el siguiente link: <https://youtu.be/bsYpY6D1dHo>

taller de Metodologías Participativas que se desarrolló en la sede Providencia de la Universidad de Las Américas. Fueron dos días de jornada donde se reflexionó en torno a cómo se relaciona la universidad con los territorios bajo la perspectiva de Paulo Freire y, además, se enseñaron técnicas participativas para cada fase de la intervención comunitaria, tales como, sociograma, flujograma, FODA, entre otras herramientas de diseño de la intervención comunitaria. Esta formación fue relevante porque motivó a tutores a seguir trabajando en el Programa. Aquí se marcó un hito sobre avanzar más en un modelo de trabajo formal y sistemático en los territorios, donde esencialmente el protagonismo lo tuvieran los referentes comunitarios.

Uno de los hitos más relevantes que se llevó a cabo el primer semestre del año 2019, fue la “Encuesta de Salud y Bienestar” en el cerro San Francisco en Talcahuano, donde estudiantes encuestaron a personas en sus hogares. La información diagnóstica producida constituye la Línea Base con la cual se trabaja en los siguientes semestres. Para la devolución de los resultados se buscó una forma de que esto fuese más participativo y pertinente, por lo que el Equipo consultó a la Junta de Vecinos involucrada sus percepciones en torno a la aplicación del instrumento y sus reflexiones sobre la información producida por la encuesta.

Al iniciar el año 2019 el Equipo estaba compuesto en la práctica solo por la Coordinadora IC, por lo que para el despliegue de la Encuesta de Bienestar en terreno fue fundamental que se formara por primera vez un equipo de tutores (30 estudiantes) que coordinara a los estudiantes en Talcahuano. Sin embargo, para el segundo semestre la cantidad de tutores disminuyó para mejorar la gestión interna de coordinación y se contrataron tutores acordes al perfil general del Programa. Así también, cambió la Coordinación IC del Equipo e ingresaron dos Gestoras Territoriales nuevas.

3.1.1. El estallido social

Uno de los acontecimientos de contexto general que marcaron al Equipo PIC fue el estallido social de octubre del 2019, puesto que provocó cambios en el quehacer del Programa y la Universidad en su conjunto, debido a que la ciudad se paralizó por las protestas. En Concepción las manifestaciones sociales se enfocaron en lugares públicos de alto tránsito peatonal y vehicular (De Souza, 2020), y si bien hubo múltiples formas de protestar, durante los primeros días del levantamiento social existieron severos destrozos al mobiliario urbano,

el transporte público y las edificaciones, concebida como una disputa por el espacio público donde esos lugares representan formas de reproducción del sistema que se quiere cambiar arrastrando un significado que conecta con el descontento social (Briones, 2022).

Por esta razón, las clases en la UDLA se suspendieron y se optó por cerrar el semestre mediante otro tipo de actividades que no implicaran asistir a las instalaciones de la Universidad. Asimismo, las actividades territoriales se vieron interrumpidas y algunas no se lograron concretar, por ejemplo, el viernes 18 de octubre, una Gestora con algunos tutores asistieron a una reunión en Caleta Tumbes (Talcahuano) para formar una Mesa de Salud en el sector. Sin embargo, luego de las movilizaciones sociales, la Mesa de Salud no prosperó por la conmoción política y las dificultades en los traslados.

Si bien el estallido social presentó un desafío para continuar el trabajo territorial y finalizar el semestre académico, también estos hechos fueron percibidos como positivos para el quehacer del Programa, puesto que permitieron darles un mejor enfoque a las asignaturas LIC hacia un análisis de lo que estaba sucediendo en la contingencia social y política del país, lo que en términos pedagógicos facilitaba la conexión con las demandas y condiciones de la realidad de los barrios.

A nivel territorial, el Programa también se vio interpelado porque surgieron nuevas necesidades en los barrios. A partir de jornada con equipo central, docentes y tutores se relevó la discusión sobre la participación, generando un giro en el equipo sobre cómo se está mirando a las organizaciones y comunidades, un gran ejemplo de ello es que se diseñó una Escuela de Formación de Dirigentes en la UDLA, pero luego se ajustó a una Escuela Comunitaria Participación Social en Talcahuano, donde los referentes comunitarios definieron su implementación.

3.2. 2020 – Adaptación del trabajo comunitario en pandemia

En marzo del año 2020, tras la llegada de la pandemia por el virus COVID-19, en Chile se impusieron medidas de restricción sanitaria en todas las ciudades del país y el mundo, las que impidieron el funcionamiento de las actividades que no fuesen de primera necesidad y el confinamiento de la ciudadanía en sus hogares. Por lo que la UDLA y el Programa de Intervención Comunitaria, al igual que otras instituciones educativas, se adaptaron a modalidades de educación online las cuales permanecieron durante dos años. El Programa tuvo que rápidamente adecuarse para realizar trabajo territorial y pedagógico en modalidad virtual y a distancia.

En este contexto el equipo se ve altamente exigido por las modificaciones inmediatas que se debían gestionar ante el nuevo contexto de aislamiento social y trabajo remoto, pero también hubo una mayor comprensión, solidaridad y apoyo a nivel general entre todas las personas. Puesto que el equipo del Programa, los docentes y estudiantes se vieron trabajando en un ambiente de alta incertidumbre con una constante sensación de urgencia y apuro. El cambio de modalidad presencial a trabajo virtual trajo nuevas obligaciones y preocupaciones, como por ejemplo: reportar a diario lo acontecido en asignaturas, rediseñar lo pedagógico, realizar diagnósticos y catastro de conectividad, articulación territorial mediante nuevas formas de comunicación, y también apoyar emocionalmente a estudiantes, referentes comunitarios y colegas.

En el contexto territorial, al inicio de la pandemia se detuvo la organización social y se generó una brecha digital en la participación y en el acceso a información, por lo que fue compleja la vinculación con los referentes comunitarios, porque muchos de ellos no contaban con los conocimientos o con los aparatos tecnológicos para conectarse a internet, así que los gestores territoriales desarrollaron estrategias para mantener la comunicación a través de llamadas telefónicas o WhatsApp, hasta que poco a poco se fue reajustando durante el año. Así como también, se fueron reactivando las juntas de vecinos y otras organizaciones para el reparto de cajas familiares y la realización de ollas comunes como respuesta a la crisis económica que se desencadenó por la emergencia sanitaria.

El año 2020 también hubo una reestructuración completa en el Equipo, dado que cambió la Coordinación IC y las dos Gestoras Territoriales. En medio de estos cambios internos y

externos fue importante la función que desarrolló el equipo de tutorías, el Programa decidió continuar con la figura de tutores, lo que significó un mayor soporte a estudiantes y docentes. Los y las estudiantes tenían comunicación directa con tutores a través de WhatsApp y acompañamiento semanal. Los/as docentes se sentían apoyados porque los/as tutores le entregaban información precisa, concisa y a tiempo sobre la situación estudiantil y territorial e incluso asistían a reuniones a las cuales los docentes no podían concurrir.

A pesar de la complejidad del contexto, el trabajo de los gestores territoriales fue esencial para que se llevaran a cabo las 4 fases del Programa (I. Familiarización y Sensibilización, II. Descripción y Levantamiento, III. Jerarquización y Diseño, IV. Implementación), debido a que lograron mantener la comunicación con los barrios, comprender el contexto territorial y acordar la pertinencia de las acciones a desarrollar.

En efecto, se da un diálogo junto a los territorios de Concepción y Talcahuano para evaluar la pertinencia del trabajo en los barrios durante el año y, en general, existe un respaldo de los referentes comunitarios para que las actividades se adapten al contexto virtual.

Según el Informe de Gestión Interna del Programa del año 2021, el “Encuentro con el Barrio” (fase 1) se realizó por la plataforma Zoom y, además, en clases se utilizaron cápsulas audiovisuales con enfoque etnográfico sobre los barrios. Asimismo para la fase 2, se adaptó la “Encuesta de Bienestar y Calidad de Vida” en modalidad online para producir información sobre el contexto de los territorios en pandemia, en duplas los estudiantes se reunieron con referentes comunitarios mediante la plataforma virtual Zoom. Como resultado, se aplicaron un total de 238 encuestas en Concepción y Talcahuano.

En la fase III y IV, a través de reuniones virtuales con los referentes comunitarios fue posible hacer la retroalimentación a los proyectos diseñados y de la misma forma se logró la implementación de 49 proyectos, junto con elaborar cápsulas socioeducativas e informativas, infografías, audios y grabaciones lúdicas (Equipo PIC Concepción, 2021a). Los proyectos no necesariamente abarcaban una realidad comunitaria, pero eran temáticas muy potentes que emergieron como necesidades en este periodo, tales como, acompañamiento al adulto mayor, salud mental, soberanía alimentaria, alfabetización digital, entre otros.

Uno de los proyectos significativos que se recuerdan fue la creación de una revista con el Club Adulto Mayor “Piel de Luna”, ya que fue el único proyecto que tuvo un atisbo de

presencialidad y resultó muy bien. La revista contenía recetas de cocina elaboradas por integrantes del Club, ejercicios de actividad física para hacer en la casa elaborados por estudiantes de kinesiología, un segmento histórico de los cerros de Talcahuano, una sección cultural con poesías y refranes, juegos y puzzles. Los ejemplares se imprimieron y fueron entregados a cada miembro de la organización y, además, dejaron algunos en el CESFAM. Este proyecto permitió una mejor vinculación con el Club Adulto Mayor “Piel de Luna” y también para que la nueva gestora territorial de Talcahuano iniciara conversaciones con el Centro Comunitario de Salud Familiar de Los Lobos, Talcahuano.

Otra actividad para destacar fue la participación de la gestora territorial en la Pascua Popular en “Agüita de la Perdiz”, la cual se efectuó de una forma distinta al año anterior dadas las condiciones sanitarias. Este año la Mesa organizadora compuesta por iglesias, la escuela, el centro comunitario, la junta de vecinos, el comedor popular “No estás solo” y el Programa de Intervención Comunitaria hicieron una recolección de materiales y regalos para niños y niñas, para entregar casa por casa regalos y dulces a los y las niñas del sector.

Durante este año el Programa y la UDLA realizaron muchos conversatorios, capacitaciones y encuentros virtuales, también llamados *webinars*. A pesar de que, algunos fueron muy útiles porque se enseñaban herramientas para la educación virtual y otras innovaciones pedagógicas, se realizaron una cantidad excesiva de instancias que excedían la jornada laboral.

Por último, cabe señalar, que uno de los aspectos positivos de la modalidad virtual es que se desarrollaron jornadas donde se lograban reunir personas de diferentes regiones del país, lo cual generaba espacios de conversación enriquecidos con diferentes experiencias de intervención comunitaria que nutrían el quehacer del Programa. Inclusive, muchos de estas jornadas y *webinars* quedaron registrados en YouTube⁵ y hoy es posible volver a mirarlos.

⁵ Canal Programa Intervención Comunitaria UDLA: https://www.youtube.com/channel/UCv5PsbzV9GjKToez_XvHkXA
Lista de reproducción de YouTube del Canal UDLA Chile:
<https://www.youtube.com/watch?v=l-TABqrb2Aw&list=PLDxajsgo5P-7SjX3j6EdIuKkRBxaTg1Io>

3.3. 2021– Momento de reapertura y reencuentros

El año 2021 se esperaba volver a la presencialidad y dejar atrás la modalidad remota, sin embargo, la contingencia sanitaria no lo permitió y se mantuvieron las cuarentenas. Si bien durante el año 2020 había interés y novedad ante esta nueva modalidad, durante el segundo año se sintió un agotamiento notorio entre los equipos, los referentes comunitarios y los/as estudiantes, una de las razones fue el desgaste en el uso de pantalla, sumado al estrés y deterioro emocional del contexto sociosanitario. Afortunadamente, durante el segundo semestre fue posible acercarse presencialmente a los territorios.

Para abordar de mejor forma los desafíos pedagógicos del Programa, en mayo del 2021, se integró un profesor al equipo en el cargo de Coordinación Académica para actualizar el diseño y resultados de aprendizajes de las asignaturas LIC. El equipo de tutores nuevamente se reestructura porque se contratan estudiantes egresados de la UDLA con alta vocación por la intervención comunitaria y la colaboración para solucionar problemáticas.

En agosto gran parte de las comunas de la Región del Bío-Bío avanzan en el “Plan Paso a Paso” a una fase de apertura inicial donde es posible retomar ciertas actividades presenciales de menor riesgo de contagio con medidas de autocuidado. De tal manera, el segundo semestre vuelve de forma gradual y sucesiva encuentros entre estudiantes y barrios. Dos son los procesos territoriales que se llevan a cabo de forma presencial, el primero fue el “Encuentro con el barrio” en Pedro de Valdivia en el cual participaron, como representantes de cada curso, 35 estudiantes de primer año; también se desarrolló la misma actividad de forma virtual a la cual asistieron 152 estudiantes y referentes comunitarios de tres barrios de Concepción. El otro proceso territorial fue la fase de jerarquización y diseño de proyectos que duró cinco semanas, donde delegados/as estudiantiles por proyecto se acercaron a las comunidades para definir características e implementación futura de los proyectos.

Cabe señalar que durante este año por primera vez se admiten tres estudiantes de trabajo social para realizar su práctica integrada y práctica profesional junto al Programa, quienes realizaron un taller de herramientas digitales para líderes comunitarios y talleres sobre salud sexual y autocuidado en mujeres de manera presencial.

Otro hito importante fue la “Escuela de Monitoras Comunitarias para territorios libres de violencia de género”, desarrollado en 2020 y 2021 con convocatoria nivel nacional para

mujeres de organizaciones comunitarias⁶. Se recuerda como un espacio acogedor en medio de la crisis sociosanitaria donde, pese a estar en modalidad remota, se podían reír, llorar, gritar y bailar. También, se menciona como ejemplo de articulación entre la Línea de Género, temática transversal del Programa IC, con el trabajo que se realiza en cada sede.

A fines del año 2021, como primeros acercamientos al barrio (Fase 0) se realizó un Diagnóstico participativo en la comuna San Pedro de la Paz, con el fin de identificar prioridades en áreas de salud, cultura y deporte para que las personas mayores puedan disfrutar de un envejecimiento activo y saludable. Esta actividad fue una asesoría para la Municipalidad de San Pedro, la cual se realizó junto al Programa Más Adultos Mayores Autovalentes de la Atención Primaria de Salud comunal, la Corporación Cultural de San Pedro de la Paz y el Departamento de Deportes Municipal.

⁶ Video Escuela de Monitoras Comunitarias para territorios libre de violencia de género, 2021 – UDLA:
<https://www.youtube.com/watch?v=TPKJY5G9QFU&list=PLDxajsgo5P-7SjX3j6EdIuKkRBxaTg1Io&index=3>

4. Aprendizajes de las adaptaciones del Programa

El levantamiento social de octubre del 2019 marca el inicio de la experiencia remota, dada la disminución de transporte público disponible en zonas rurales y urbanas, se generaron dificultades para que las personas asistan a la universidad y regresen a sus casas. Por lo que, a nivel pedagógico, las clases y evaluaciones se realizaron a distancia con herramientas digitales para cerrar el semestre académico. Se esperaba volver al siguiente semestre, sin embargo, esto no fue posible porque en marzo del 2020 se imponen cuarentenas a lo largo del todo el país para impedir la propagación del virus COVID-19. En este contexto, los establecimientos educacionales optaron por continuar con las clases, pero de manera virtual a través de plataformas de educación online.

Estas eventualidades no impidieron que el Programa IC continuara su labor y de forma retrospectiva fue posible construir aprendizajes en torno a las adaptaciones del trabajo comunitario según la perspectiva del Equipo de la sede Concepción. A continuación, se desarrollan aprendizajes en cuatro dimensiones de análisis: i) uso de nuevas tecnologías, ii) sobreponerse a las dificultades del medio, iii) Relaciones interpersonales de cuidado y iv) aprender a cuidar tiempos de espacio personal.

4.1. Aprendizajes de la adaptación del trabajo comunitario

Durante la experiencia remota, el equipo del Programa logró sobreponerse a las dificultades del contexto social implementando nuevas estrategias para continuar la labor pedagógica y territorial, las cuales principalmente consistieron en actuar rápido para adaptar las actividades del Programa, aprender y enseñar a utilizar herramientas digitales para comunicarse con otros actores sin salir de sus casas y desarrollaron habilidades de contención emocional y autocuidado. Esto implicó reflexiones en torno a la ética de la comunicación en el uso de nuevas tecnologías.

Por una parte, el estallido social llegó a descolocar a todas las personas, el Equipo del Programa IC y los docentes estaban en un estado de “¿cómo lo vamos a hacer?”, ya que la atención de los estudiantes estaba puesta en las manifestaciones y en la organización social y política, dentro y fuera de la universidad; de tal forma, junto con las dificultades de traslado, había baja participación de estudiantes en clases. Para adaptarse a esta situación, las

asignaturas de la LIC se volcaron a comprender la contingencia nacional y las evaluaciones se realizaron de forma remota, por ejemplo, en el ramo “Promoción de la Salud” (LIC) no se realizaron certámenes presenciales, sino que hicieron ensayos sobre la contingencia y se enviaron por el aula virtual Moodle.

Más aún durante la pandemia fue complejo el desafío de cubrir en términos pedagógicos, metodológicos y técnicos el quehacer del Programa para conectar sus procesos formativos con las comunidades donde los referentes comunitarios son codocentes. Se perdió la pedagogía del encuentro cara a cara, tanto en el aula como en el contexto socio territorial, para la implementación de una intervención comunitaria, teniendo menos alcance los contenidos y los proyectos. Ante todo, el equipo aprendió a trabajar virtualmente en un momento donde se desconocía cuánto tiempo iban a durar las cuarentenas y cuando disminuirían los riesgos de contraer la enfermedad.

4.1.1. Uso de nuevas tecnologías de la comunicación

La modalidad remota en pandemia significó una alta exigencia laboral para el equipo, pues se aprendió sobre la marcha cómo adaptar la educación, la gestión territorial y las coordinaciones de forma online. En general no había lineamientos formales ni acciones institucionales concretas sobre cómo actuar en una crisis sociosanitaria en modalidad virtual. Entonces, la principal estrategia del Equipo fue un constante “probar cosas” para ver si funciona.

Las principales herramientas tecnológicas que se utilizaron con efectividad fueron WhatsApp para las comunicaciones más breves y espontáneas, correo electrónico para comunicaciones formales y la plataforma de reuniones virtuales Zoom para las clases, coordinación y otras actividades como hitos territoriales y capacitaciones. Además, las llamadas telefónicas fueron cruciales para contactarse con los referentes comunitarios, porque algunas personas desconocían completamente las herramientas mencionadas anteriormente.

La experiencia remota fue un proceso constante de adaptación, dado que la creencia era “el próximo semestre habrá presencialidad”, entonces se diseñaban proyectos considerando que podrían ser implementados de manera presencial, pero al momento de realizarlos había que hacer reajustes para la modalidad virtual. Esto generó mucha decepción entre estudiantes pues tenían la expectativa de reunirse con las comunidades en sus territorios.

4.1.1.1. Ética en el uso de nuevas tecnologías para el trabajo comunitario

Con el uso cada vez más frecuente de herramientas tecnológicas surge la reflexión sobre cuál es la ética de la comunicación que se debe fomentar tanto en espacios virtuales como en las interacciones presenciales, por ejemplo, mantener la cámara encendida en una reunión virtual (sobre todo si estás facilitando una actividad), no usar el teléfono celular si estás en diálogo con otras personas y demostrar una actitud de escucha activa, no grabar con el celular al visitar un barrio para no generar una alteridad pronunciada donde los referentes comunitarios se sientan invadidos y, como se ha mencionado anteriormente, respetar horarios laborales para contactarse.

Para el equipo, y para el Programa en general, es muy importante cuidar los vínculos con los referentes comunitarios y el sentido de los proyectos, por tales razones es relevante mantener una ética de la comunicación a la hora de trabajar junto a las comunidades. El trabajo no debe ser comprendido para aprobar una asignatura, sino que es lograr un objetivo construido comunitariamente en base a saberes disciplinares y populares, basado en un fuerte compromiso social y respeto por el otro. La formación de profesionales centrada en el trabajo con comunidades fomenta la humildad y responsabilidad, considerando a las comunidades, su contexto territorial y sus potencialidades de transformación social colectiva.

4.1.2. Sobreponerse a las dificultades del medio

A pesar de las dificultades por los tres semestres bajo modalidad remota, la labor que cumplieron los gestores territoriales fue fundamental para lograr que los estudiantes realizaran sus proyectos y se cumplieran los resultados de aprendizajes de las asignaturas LIC. Y, si bien el diseño del Programa de Intervención Comunitaria considera cinco fases consecutivas en las que cada una tiene sus hitos territoriales, dada la crisis social y sanitaria muchos de esos hitos no se pudieron realizar, generando un desarreglo en los procesos particulares que se debían dar en cada barrio. Esta situación la relata una gestora territorial:

“Claro, pero eso no es porque... no es como porque seamos necesariamente desordenados, es porque, por ejemplo, en la Agüita (de la Perdiz), el vínculo empezó el 2019 y entonces ellos deberían ahora estar en una fase 3, algo así, sin embargo, más o menos es por año, por semestre, qué se yo... ya, supongamos que ellos deberían estar en fase 3; la Agüita por el tema del estallido, no se hizo encuentro con el barrio,

no se consolidó la fase 1, y al año siguiente ni siquiera hizo fase 2, pasó a proyecto al tiro.” (Gestora Territorial)

Las alternativas de acción eran limitadas trabajando desde la casa y se optó por abordar de todas maneras los procesos pedagógicos esperados en cada asignatura, por eso se potenciaron las capacidades personales de cada integrante del Equipo para vincularse con un barrio, por ejemplo, la Coordinadora del momento tenía buen contacto con la Agüita de la Perdiz quienes accedieron a trabajar con estudiantes para implementar proyectos en fase 3 y fase 4. De tal forma, el Equipo desplegó estrategias para sobreponerse a los obstáculos del contexto y llevar a cabo lo planificado.

4.1.3. Relaciones interpersonales de cuidado y contención emocional

Aprender a trabajar en equipo de manera virtual fue fundamental ante los desafíos pedagógicos y territoriales en un contexto de indudable preocupación y desolación por la crisis sanitaria. Junto con las exigencias de la UDLA, el equipo se sentía con la presión de responder responsablemente a los referentes comunitarios de los territorios para demostrar un trabajo sólido como Programa de Intervención Comunitaria.

Tres elementos fueron claves a la hora de manejar el malestar del encierro y el trabajo remoto, primero, la actitud de comprensión y empatía que se formó entre las personas del equipo para cumplir con las obligaciones laborales; segundo, los lazos de confianza interpersonales que se construyeron y que permitieron la contención emocional mutua y, por último, la permanente comunicación para abordar cualquier conflicto entre el equipo. Además, cabe mencionar, el rol que cumplió el equipo central quienes mantuvieron la preocupación por el cuidado de los equipos en cada sede a nivel nacional y generaron instancias de diagnóstico y evaluación del desarrollo del Programa.

Las relaciones dentro del equipo no estuvieron exentas de tensiones, dados los altos niveles de estrés y las frecuentes reuniones de coordinación de equipo, también se produjeron situaciones de controversia y desacuerdos, sin embargo, esto se abordó en conversaciones grupales donde pudieron reflexionar y considerarse a sí mismos como personas que también se encontraban viviendo la crisis, esto ayudó a generar más apoyo y empatía entre todos.

4.1.4. Aprender a cuidar tiempos de espacio personal

Para el equipo fue muy desgastante estar detrás de una pantalla la mayor parte del tiempo, pues incluso en ocasiones no se respetaban horarios, con respecto a este punto se señala: “era como si la modalidad remota permitiera todo” (Gestora territorial). Porque además de las reuniones, clases, capacitaciones y actividades online había un exceso de canales de información, entre ellos el WhatsApp se transformó en uno de los principales medios de comunicación entre los equipos, referentes comunitarios y estudiantes, donde no había límites de horario para enviar y recibir mensajes en el celular. A consecuencia de ello, la atención de cada persona se dividía entre distintas acciones al mismo tiempo, considerando también las responsabilidades de la vida familiar en el hogar.

Durante el año 2021, cuando la modalidad remota estuvo más asentada, desde diversas instancias de la UDLA se realizaban con mucha frecuencia *webinars*, donde se les solicitaba insistentemente a los integrantes del equipo participar, ya que el éxito de estas instancias estaba relacionado a la cantidad de personas que asistan. El problema radicaba cuando la frecuencia y los horarios de este tipo de actividades muchas veces excedía la jornada laboral. Frente a estas situaciones, el equipo tuvo que aprender a fijar sus propios límites en torno al uso del tiempo conectado frente a la pantalla, de tal manera de disfrutar sus horarios de descanso, quehaceres de la casa y de vida personal. También se consideró que una forma de evitar este tipo de situaciones es mantener una planificación de actividades conjunta para no sobrecargar de eventos y así comunicar oportunamente los horarios laborales.

Finalmente, a pesar de trabajar en un contexto de emergencia y de forma remota, el equipo realiza un balance positivo porque se logró integrar al Programa un barrio nuevo: San Pedro de la Costa, el cual inició las fases de manera ordenada según la planificación del Programa. Al mismo tiempo, se generó mayor confianza entre las personas del equipo para pedir apoyo y ayuda, así como también, cuidar espacios de desconexión del trabajo, lo que a la larga ha permitido un fortalecimiento del trabajo en equipo y, con la vuelta a la presencialidad, estas actitudes se mantienen, se vive el trabajo con menos estrés y con mayor proactividad.

4.2. Aprendizajes a partir de la interacción con los territorios:

4.2.1. Amparar el quehacer del Programa en contextos de crisis social y política

El levantamiento social de octubre del 2019 significó una interpelación a la labor que realiza el Programa, tanto a nivel territorial como pedagógico, puesto que desde las comunidades surgieron nuevas necesidades a partir de las movilizaciones sociales, por lo que los proyectos fueron modificados diligentemente por el Programa. Sin embargo, desde la Universidad también surgieron cuestionamientos sobre el proceso político y social, y con ello, resistencias al quehacer del Programa durante la contingencia.

El equipo del Programa consideró como positivo el estallido social, ya que las demandas ciudadanas permitían instalar reflexiones de los territorios en la UDLA. Sin embargo, dentro de la universidad existían tensiones con algunos académicos y autoridades que no estaban de acuerdo con las manifestaciones y sus consecuencias inmediatas, una de las razones es que el campus Chacabuco estaba constantemente rodeado de humo por las barricadas y la represión de los carabineros. El nivel de violencia en las calles significaba una molestia y preocupación constante e inesperada para algunas personas, e incluso se generó un prejuicio con respecto a los territorios como lugares inseguros para desarrollar el trabajo del Programa, por lo que el equipo tuvo que legitimar el trabajo comunitario, puesto que, por el contrario, los referentes comunitarios interpellaron aún más a la Universidad para obtener apoyo con la organización y participación social en los barrios.

En términos pedagógicos, el levantamiento social permitió dar profundidad a los aprendizajes que promueve el Programa y las asignaturas LIC, porque entre estudiantes y en clases se comentó más sobre las desigualdades en el país y el impacto de tales características en la salud de la población. Muchos de ellos participaron activamente de las movilizaciones y se organizaron como estamento estudiantil. Se produjeron espacios dentro de la Universidad para conversar sobre el contexto político, educación cívica, responsabilidad social, proceso constituyente entre otros temas contingentes, tanto dentro de clases como fuera de ellas.

4.2.2. Escuchando las demandas de los territorios y sus potencialidades

Uno de los proyectos fundamentales que diseñó e implementó el Programa durante el segundo semestre fue la “Escuela Comunitaria de Participación Territorial”. Este proyecto en un principio estaba diseñado como escuela de formación de dirigentes a realizarse en la

UDLA, pero luego de los aprendizajes elaborados en conjunto al equipo central sobre metodologías participativas y las reflexiones en torno al vínculo entre universidad y territorio, se reformuló en función de los requerimientos de los barrios, como por ejemplo que las clases de la Escuela Comunitaria no se efectuaron en las dependencias de la Universidad sino que en los cerros de Talcahuano. Asimismo, se evaluó la continuidad y pertinencia de los contenidos con los referentes comunitarios de Talcahuano, pues el equipo también cuestionaba su rol en la Escuela:

“... nosotras pensábamos también que a lo mejor en esa interpelación ¿Qué va a ir a hacer la universidad si está todo el territorio movilizándose y levantando de manera autónoma sus propias demandas? ¿Qué vamos a ir a formar nosotras?” (Gestora Territorial)

Por lo que se decidió en conjunto seguir adelante con la realización de la Escuela ya que los dirigentes consideraron que la instancia estaba acorde al contexto de las movilizaciones y solicitaron que la universidad estuviera más presente en los barrios. De tal forma, en las clases se potenciaron técnicas de organización social, tales como realización de cabildos, sociograma, lluvia de ideas, entre otras herramientas para la participación social.

Cabe señalar como otro evento importante del Programa que, al finalizar el año, el Programa colaboró junto a las organizaciones que levantaron la “Pascua Popular” en el barrio la Agüita de la Perdiz que contó con la participación del equipo en una actividad navideña organizada por la comunidad del barrio, este hecho fue muy importante para mantener el contacto y seguir trabajando el 2020.

4.2.3. Comunicarse con los recursos disponibles

Para mantener el vínculo con los barrios durante la pandemia el equipo tuvo que validar otros tipos de medios de comunicación. Inicialmente, era muy difícil la conexión con los referentes comunitarios porque algunos no sabían usar WhatsApp, no tenían smartphone, saldo para realizar llamadas o bien, contaban con un solo aparato tecnológico en el hogar. Entonces los gestores territoriales se comunicaban principalmente mediante llamadas telefónicas, sólo con el tiempo la brecha digital fue disminuyendo a medida que las personas tuvieron más acceso y más conocimientos sobre el uso de las aplicaciones virtuales lo que abrió las posibilidades de dinamizar más los encuentros remotos mediante videollamadas.

Desde la gestión territorial, llevar a cabo hitos territoriales tal como se da en los lineamientos del Programa en algunos casos no fue posible, puesto que, por las exigencias de la Universidad, tales como reportes, reuniones y capacitaciones, no se disponía del tiempo suficiente para realizar otras actividades. Además, en la virtualidad era complejo el uso de técnicas participativas porque en algunos casos los principales referentes comunitarios no estaban habituados a lo digital:

“en qué momento agrupaba a todas las personas mayores, porque generalmente son personas mayores, en el contexto en el que estábamos a nosotros nos decían: hagan por último... y nos daban de ejemplo un mapeo virtual, y es que nos costaba un kilo, de hecho, yo una vez intenté hacer una cuestión participativa, y con un PPT, lo más simple e igual se nos iba un poco...” (Gestora territorial).

Aprender a usar nuevas herramientas de comunicación digital, como la plataforma de reuniones virtuales Zoom para conectarse con un dirigente social, hoy puede seguir siendo una alternativa funcional para coordinar y resolver más rápido la gestión territorial, pero en general el equipo considera que los hitos territoriales junto a estudiantes deben ser en el espacio físico y cara a cara.

4.2.4. Determinantes Sociales de la Salud desde las contingencias

Tanto el estallido social como la pandemia permitieron instalar elementos críticos sobre la realidad, ya que dejaron de manifiesto las condiciones socio estructurales de las formas de vida de las personas en Chile. Pero al llegar la pandemia, muchas de las reflexiones sobre el estallido se disiparon, las cuales podrían haber impactado aún más en la formación educativa de los estudiantes dada su pertinencia en las asignaturas LIC. Era muy coherente relacionar la desigualdad social como base de las demandas del estallido social con lo que estaba pasando en la emergencia sanitaria. No obstante, en pandemia, había una alta exigencia desde la Universidad en que los procesos académicos funcionaran, se llevaran a cabo las clases y se lograra sacar adelante el semestre por encima de todo:

“Yo veía resistencia de los profesores, porque siempre los docentes como que no importaba parece, lo que pasara en el contexto, siempre estaban pidiendo que todo tenía que resolverse rápido... siempre como “igual tiene que estar lo que se necesite” no importa lo que suceda afuera del Programa” (Gestora Territorial).

Entonces, lograr articularse con la realidad desde lo pedagógico fue difícil en pandemia, porque los territorios estaban atravesando una agudización de la crisis estructural de desigualdad donde era complejo llevar a cabo hitos territoriales con estudiantes, no sólo por las restricciones sanitarias sino por otros múltiples problemas que se evidenciaron en las comunidades. Por lo tanto, el equipo se pregunta constantemente ¿en qué está aportando la Universidad a los territorios? ¿O sólo va a exigir disposición de los territorios para que estudiantes implementen un proyecto?

Ante tales cuestionamientos, el equipo cree que es necesario un diálogo constante con los referentes y que la Universidad en su conjunto comprenda los ritmos de los barrios y las organizaciones, por lo que urge la gestión de espacios para la reflexión fuera de las clases, como realizar conversatorios, seminarios, charlas, etc. que permitan el diálogo en cómo desde diversos actores se fomenta el compromiso social. Por ejemplo, sobre aquellas temáticas que surgen a raíz de la Encuesta de Bienestar y que conforman la “Línea Base” de esa forma también se puede dar mayor profundidad a los contenidos y a las transformaciones sociales que surgen desde los territorios.

4.2.5. Intervenciones en la virtualidad

Durante la pandemia era difícil hacer intervención a nivel comunitario porque el alcance de toda una comunidad era bajo por las dificultades en la comunicación, de todas formas, se logró realizar proyectos virtualmente aunque tenían una participación acotada. Pese al contexto, se buscaron estrategias para mantener el sentido epistémico del Programa y no caer en la lógica de “ayudar” a una comunidad, sino que co-construir proyectos con vecinos/as como, por ejemplo, la creación de una revista con el Club del Adulto Mayor Piel de Luna.

Para llevar a cabo las intervenciones, por una parte, se permitió la implementación de proyectos en los barrios asociados al Programa sin necesariamente haber cumplido todas las fases territoriales correspondientes. Y, por otra parte, se les dio la posibilidad a los estudiantes que autogestionaran proyectos en los lugares donde vivían junto a sus propias comunidades, en tal sentido, estudiantes encontraron nuevos espacios de intervención, por ejemplo, aquellos estudiantes que pertenecían al Centro de Estudiantes de Trabajo Social evidenciaron que dentro de la propia universidad también existen contextos donde realizar acciones comunitarias y desarrollaron un proyecto de acompañamiento a los estudiantes que

ingresaron a sus carreras en modalidad virtual el año 2020, el cual tuvo como objetivo compartir recomendaciones sobre el uso de herramientas y plataformas digitales de la universidad y la creación de una biblioteca virtual con contenidos de clases.

4.2.6. Apoyo constante a los referentes comunitarios

Durante la crisis sociosanitaria el equipo del Programa tuvo que desarrollar habilidades de contención emocional a los dirigentes barriales, puesto que se encontraban muy afectados psicológicamente por la situación y también porque las necesidades y preocupaciones de los barrios son materialmente complejas. Por lo tanto, la gestión territorial también se abocó en apoyar anímicamente a los referentes comunitarios, como puede dar cuenta el siguiente extracto:

“... en ese tiempo tú llamabas y la gente se ponía a llorar, o sea yo ahora puedo hacer una coordinación de 10 minutos con alguien, 20 si nos ponemos a conversar de la vida, pero en ese momento tú tenías que tener mínimo una hora para conversar con el dirigente porque se ponía a llorar, teníamos que hacer contención brígida, entonces en ese panorama, es desde lo que pudimos hacer” (Gestora territorial)

Los gestores territoriales señalan que este tipo de gestos humanos de afecto permiten mantener una buena relación y construir un marco ético de conductas y prácticas de colaboración. En consecuencia, los referentes comunitarios se sienten agradecidos y se ha formado un afecto de parte de las comunidades con la UDLA (y viceversa). No obstante, la relación que se ha formado es de un compromiso de los referentes comunitarios que va más allá de lo que es posible comprender, ya que se basa principalmente en el amor que tienen a su barrio y aprecian el aporte que ha entregado la UDLA sin importar el gestor territorial que esté a cargo.

4.2.7. Acercamientos más respetuosos con los barrios

El segundo semestre del 2021 al disminuir las restricciones sanitarias, se les permitió a los gestores territoriales acercarse de forma presencial a los barrios y organizar hitos en terreno junto con representantes estudiantiles por curso. Los referentes comunitarios fueron receptivos a estos encuentros y mostraban interés en que se retomaran las actividades presenciales.

Desde el Equipo se considera que el acercamiento a los barrios en compañía de algunos representantes por curso fue más respetuoso que visitar un territorio con todos los estudiantes involucrados. Si bien esta es una medida que se implementó por protocolo sanitario, el equipo territorial observó que en grupos con menos estudiantes se generó un mejor vínculo con referentes comunitarios y vecinos/as, puesto que permitió mayor cercanía para el desarrollo de confianzas, más posibilidades de que estudiantes participen en el diálogo con referentes y luego transmitan su experiencia con los demás estudiantes. De esa forma lo relata una tutora del Programa:

“antes iban casi 300 estudiantes al territorio y tú entiendes que eso es complejo para los vecinos ahí ver una horda de estudiantes recorriendo las calles, igual es como invasivo, entonces ahora en pandemia, ya cuando estábamos recuperando un poquito más de libertades, fuimos con grupos acotados, dos representantes por sección iban a territorio, y les comentaban luego a sus compañeros como fue su experiencia y los principales aprendizajes que ellos habían obtenido. Entonces hicimos este encuentro un día sábado con poquitos estudiantes -fueron 40 estudiantes- y después hicimos una jornada sincrónica por Zoom y ahí sí asistieron casi 300” (Tutora)

Por lo tanto, se aprendió que una cantidad más acotada de estudiantes en los hitos territoriales era más apropiada y pertinente en términos éticos y metodológicos. Ya que a mayor cantidad de estudiantes crece la cantidad de personas que están desinteresadas en el territorio y asisten por obligación, en cambio, con delegados se llegó a un trabajo más profundo y significativo, porque el grupo completo podía participar, compartir su opinión, llegando a ser una mejor experiencia al generar un espacio de confianza. Además, el equipo observó que una hora de trabajo en el territorio con 15 a 20 estudiantes era más efectiva que horas de clase virtual, pues asistir presencialmente al territorio comprende todo el proceso del viaje, la caminata por el lugar, el encuentro con otras personas, la conversación, la comida que se comparte, etc. lo cual es información valiosa para los aprendizajes.

Otros de los aprendizajes que se obtuvieron en este momento de apertura fue que la modalidad mixta (virtual y presencial) no fue efectiva, ya que a partir de una experiencia de fin de año 2021, se realizó la devolución de los proyectos en modalidad mixta con estudiantes presentes en una sede vecinal en Talcahuano y con otros estudiantes desde una conexión

virtual, sin embargo, quienes estaban conectados en el computador quedaron segregados en segundo plano porque las interacciones entre las personas presentes tuvo mayor preponderancia. Por tanto, se benefician las interacciones presenciales tal como solicitan los vecinos y las vecinas.

4.2.8. Confiar en los vínculos comunitarios

Como eran las primeras actividades presenciales que se realizaban luego de un año y medio, desde el equipo existía un nerviosismo ante la incertidumbre con respecto al desarrollo de las actividades y el desempeño de los estudiantes en el contacto cara a cara con los referentes comunitarios, Por un lado, los estudiantes fueron una colaboración importante, ya que tenían una buena disposición al momento de reunirse y estaban interesados en contactarse con las otras personas, lo cual fue una motivación importante para el equipo, tal como se señala en el testimonio de una tutora:

“Los estudiantes llegaban, anotaban y ahí uno tenía que estar apoyándolos, pero son estudiantes, para eso también estamos colaborando, yo creo que eso también fue un incentivo super importante” (Tutora)

Pero, por otro lado, también hubo situaciones donde se señalan elementos de aprendizajes para desarrollar de mejor forma los desafíos pedagógicos y territoriales junto a estudiantes, como por ejemplo, se esperaba que los estudiantes llegaran con alguna metodología participativa para cumplir el objetivo del hito territorial (diagnóstico participativo) y no llegaban con ningún material ni dinámica preparada, esto probablemente se produjo por descoordinación con los contenidos aprendidos en el curso y los hitos territoriales. En otras palabras, aún no aprendían metodologías participativas en la asignatura.

Ante estos riesgos de que los hitos territoriales no funcionen y en caso de que sean vínculos con comunidades que están recién formándose, los gestores territoriales aprendieron a llevar materiales (cartulinas, post-it, plumones, etc.) y lo que sea necesario para que las actividades cumplan su objetivo. Sin embargo, lo primordial sería que los hitos territoriales sean instancias de aprendizaje para los estudiantes donde tomen la iniciativa, tal como lo señala una gestora territorial:

“En esa instancia, ellos tendrían que ser los actores principales, debiesen estar preparados para tomar ciertas decisiones. Imaginemos que el grupo no llevó la

cartulina, bueno, el grupo tiene que saber cómo resolver con la comunidad, entonces igual ellos tienen que aprender a cómo solucionar el problema cuando no están los materiales, entonces yo creo que eso también es una parte de la enseñanza para los estudiantes” (Gestores territoriales).

Entonces, la invitación es que estudiantes aprendan a tomar la iniciativa y que logren solucionar problemas, por ejemplo, si están implementando un taller deben tener la capacidad de resolución y trabajo en equipo frente a la comunidad para darles respuesta. Ese tipo de destrezas son importantes también en el futuro cuando estén desarrollándose en espacios laborales y los profesores también deberían fomentar el protagonismo de los estudiantes en la interacción con las comunidades y no delegar tales funciones sólo al equipo:

Pero igual la dificultad de eso está en que hay docentes que dicen a los estudiantes: “no, pero va a ir la tutora”, “no, si va a estar el equipo”, así que igual como: “despreocúpense”. (Tutora)

Lo que se destaca para mantener la calma entre el Equipo es que se aprendió a confiar en el vínculo que se mantiene con los referentes comunitarios pues son personas que comprenden que los y las estudiantes están en una etapa de aprendizaje sobre la intervención comunitaria y la formación profesional, por lo que si algún estudiante se equivoca la relación con la organización no se perderá.

4.2.9. Cómo instalar elementos críticos en clases virtuales

Para el Equipo y los docentes se dificultó instalar elementos críticos en las clases virtuales, puesto que había poca participación y muchas cámaras apagadas, entonces los y las profesoras implementaron estrategias para que los estudiantes tengan la capacidad de reflexionar y aplicar los contenidos de una forma práctica y no sólo mediante ejercicios de memoria. Por ejemplo, utilizar otras plataformas digitales para desarrollar clases más interactivas en el aula virtual (Jamboard.com, Miro.com, entre otras), así también, se realizaron otras innovaciones pedagógicas en los ramos de salud como el ejercicio de Análisis de Caso Clínico para fomentar el trabajo grupal, el pensamiento crítico, la interdisciplinariedad y comparar perspectivas en el abordaje de la salud. Así, tanto para el estallido social como durante la pandemia, los estudiantes desarrollaron un análisis en torno a las determinantes sociales de la salud en el impacto del bienestar y la calidad de la vida

desde situaciones reales que se estaban viviendo en el país. Otro ejemplo, fue una de las modificaciones que se hizo en un ramo de Ciencias Sociales, en las dos horas de clases se dividió en bloques de 30 minutos y la profesora trabajaba de forma personalizada con cada grupo para conversar de cerca los detalles del proyecto.

4.2.10. Elementos epistémicos en la interacción entre estudiantes y territorios

En la interacción entre estudiantes y comunidades, se espera que el Equipo, los profesores y estudiantes sean coherentes con todos los planteamientos metodológicos y epistemológicos del Programa, para instalar en el aula y en los territorios reflexiones y comprensión de lo que es el enfoque comunitario participativo y la ética de la alteridad. En tal sentido, las habilidades blandas de comunicación son muy relevantes para construir vínculos de confianza con las otras personas, si bien se considera que a veces eso depende de un perfil más personal del estudiante y tienen, por ejemplo, “desplante para dirigir una actividad”, es importante reforzar la perspectiva con la cual se posiciona el estudiante en una comunidad, por ejemplo, en el lenguaje que se utiliza habla sobre la forma en que se está mirando al otro y la manera en que se relaciona una persona con otra. Una anécdota de una gestora territorial permite comprender más gráficamente cómo se construyen vínculos entre universidad y territorio:

“siento que igual de repente el discurso no se acoplaba mucho al del programa, por ejemplo, escuchaba a un estudiante que decía: "si, bueno, nosotros venimos aquí a ayudarles", y yo dije noo, que no lo diga, y también dijo "han tenido ustedes algunas deficiencias para adherirse al tratamiento médico"... algo así empezó, y cuando dijo deficiencias yo dije, esa no es la palabra, entonces yo creo que igual hay como que... el hecho de que no nos hemos visto como programa involucrados con estos estudiantes en otros espacios, como el encuentro en el barrio, como que a lo mejor no lo hemos podido detectar de antes” (Gestora territorial).

Con la virtualidad se perdió el panorama más general de los integrantes de los grupos en contextos barriales, porque estaban los/as delegados/as y precisamente se les asignaba porque tenían personalidades o mayores destrezas de comunicación asertiva.

Otros de los principios de conducta que se valoran, es la capacidad de trabajar en equipo, interdisciplinariamente y con otros profesionales, asimismo, la capacidad de análisis de las

características de la organización, sus miembros, el territorio, etc. porque no se trabaja solo con el referente comunitarios, sino que también con otras personas en un contexto determinado. Una de las situaciones que se identificaron:

“A los chiquillos a veces trabajar en equipo se les complica mucho. Cuando hay dos personas que no colaboran como que o las excluyen del grupo o no las hacen participar cosa que no se abordan, así como un equipo, a ver conversemos con las chiquillas, qué les pasa capaz tienen problemas, no lo conversan como equipo. El objetivo es que ellos puedan tener los resultados de aprendizaje tanto de todas las fases, pero también a trabajar en equipo y con profesionales de diferentes áreas.”
(Tutora).

Así también, la capacidad de autodiagnóstico de cómo se manejan las expectativas y la ansiedad de establecer rápidamente una respuesta de las comunidades, comprendiendo que en una semana no se logra formar un vínculo de confianza para implementar un proyecto en conjunto, que toma su tiempo desarrollar lazos de trabajo en un espacio que es de otro.

5. Aprendizajes a nivel estratégico, operativo e institucional

En este capítulo se elaboran aprendizajes desde una perspectiva macro institucional, en la cual se identifican desajustes entre lo estratégico y operativo. En primer lugar, en el quehacer cotidiano del Equipo durante los procesos de adaptación del trabajo se presenta una tensión entre los lineamientos estratégicos propuestos por la UDLA y los propósitos del Programa, que tiene una relación directa en un nivel táctico operativo y se expresa en situaciones de sobrecarga laboral y desgaste del Equipo en el periodo.

En segundo lugar, a partir de esta tensión se elaboraron algunos aprendizajes en torno a la reestructuración del Equipo, la gestión de recursos financieros, la planificación estratégica, la construcción de instrumentos de evaluación pertinentes y el apoyo mutuo en las relaciones laborales. Así mismo, como estrategia táctica operativa se señala como aprendizaje la relevancia de activar redes de vinculación dentro de la Universidad y fuera de ella, para eso también es importante la planificación del Equipo y la gestión de recursos para generar relaciones de trabajo colaborativo con otras entidades que tengan objetivos y modos de trabajar afines.

Al final de este capítulo se compara la información analizada de la Universidad de Las Américas con dos investigaciones, en torno a extensión universitaria (Salazar, 2022) y las formas de gobierno en las universidades chilenas (Alarcón, 2021). El alcance del presente trabajo es acotado, pero se pueden plantear hipótesis para futuras investigaciones.

5.1. Tensión institucional entre UDLA y PIC

A nivel estratégico, existe una brecha entre los objetivos que persigue la UDLA, mejorar estándares de calidad de Educación Superior, y los objetivos del Programa que van dirigidos a generar vínculos de confianza con barrios para co-construir saberes. Una expresión de la tensión institucional entre los requerimientos de monitoreo y la dificultad de generar encuentros respetuosos con los barrios se señala de tal modo:

“este tema epistémico que tenemos, también la extracción metodológica del diseño del programa para mí como que corre en un plano ideal, super abstracto, son parte del

mundo de la vida, el vincular, relacionarnos y todo eso, entonces es super ideal, los afectos... pero a la hora de entregar instrumentos, a la hora de entregar informes uno entra en el mundo de lo sistémico, y estos dos mundos están en tensión permanente de cómo formalizamos la experiencia territorial, cómo respondemos a la exigencia de lo sistémico instrumental y a la vez tenemos que ir al territorio y generamos vínculos que son de orden afectivo y no instrumental, y sin caer en instrumentalizar a los referentes, sin instrumentalizar a los y las estudiantes, entonces vivimos yo creo un poco en esa contradicción permanente de estar con los pies en los dos mundos, si al final más que mal es un programa y es un trabajo en el que hay que responder y entregar instrumentos, pero a la vez es un trabajo comunitario, esa es la contradicción, pero que se asume yo creo.” (Gestor Territorial)

Entonces, esta tensión es un cuestionamiento constante en las labores diarias de lo que implica hacer trabajo territorial a un nivel afectivo, sistemático y bidireccional, frente a lo que es hacer trabajo de reportar resultados a la interna del Programa y a la Vicerrectoría de Aseguramiento de Evaluación de Calidad y Análisis Institucional de la UDLA. Desde el Programa en general se fomentan las relaciones bidireccionales, de cuidado y respeto del otro, con objetivos comunes construidos colaborativamente y no concebir la vinculación con el medio y la pedagogía sólo para los propios fines de la institución. Pero, por otra parte, la Universidad está avanzando en mejorar estándares de calidad que solicitan desde la CNA, los cuales a la interna de la Universidad son exigidos por la Asamblea General y Junta Directiva (máximas autoridades), cuyo enfoque se basa en la medición de volumen y frecuencia de sus actividades educativas para tomar decisiones estratégicas de la institución. Estos lineamientos estratégicos no son necesariamente contradictorios, sino que implican mayores recursos financieros y técnicos para coordinar, realizar y comunicar resultados del Programa y que no se produzca sobrecarga laboral.

Una expresión de la brecha institucional mencionada se da en la relación entre diferentes actores cuando se encuentran con formas distintas de ver y acercarse a la realidad territorial. Por ejemplo, entre las autoridades y el programa:

yo creo que ahí para nosotros como parte del equipo choca el cómo dialogas con los distintos actores, hay lenguajes que no se comparten que pasa desde lo del DAC para

abajo, el DAC es el director académico. Me acuerdo siempre de una reunión que estábamos super felices contando lo que nosotros proponíamos como programa, y el DAC miraba, así como ya, en qué momento los números (Gestora Territorial).

También existe una tensión entre el enfoque del Programa de Intervención Comunitaria y el carácter tradicional de la academia, donde la relación entre investigadores y sujetos de estudio es unidireccional y los barrios son una herramienta para fines científicos. Así lo indica una gestora territorial del equipo:

Nosotros también tenemos que lidiar con el carácter mismo de la academia que todavía tiene temas tradicionales instaurados que... como de instrumentalizar, o sea todavía hasta el año pasado yo me acuerdo de profes que decían que en los barrios podíamos hacer estudios, entonces cómo lo equilibramos. (Gestora Territorial).

El Equipo del Programa promueve una investigación enfocada en ser un aporte a las comunidades, no sólo ver a los barrios como una fuente de estudios, sino que, por el contrario, pretende formar vínculos donde la comunidad vea a la universidad como un espacio de acuerdos y compromisos donde ellos también pueden lograr cosas. Por eso para el Equipo es importante cuidar los vínculos y que todos los hitos que se realizan sean desde el respeto y se comuniquen los hallazgos de información y resultados producidos, pues el conocimiento pertenece a las comunidades en primer lugar.

Con respecto al componente de investigación del Programa, el Coordinador Académico señala que es un área que aún falta fomentar, pero desde una lógica que no sea extractivista:

“Ahora nos estamos vinculando con otras carreras. Surgió ahora con la incorporación del Académico Disciplinar un proyecto desde la carrera de nutrición, para rescatar el patrimonio alimenticio, entonces ahí hay un proyecto de investigación que vamos a desarrollar. Hay otro proyecto con las carreras de educación, con la incorporación de otros académicos investigadores, y queremos generar otras líneas de trabajo ahí para potenciar la investigación en el programa, porque históricamente es el componente que ha estado como más débil, le han dado fuerte a lo que es el componente pedagógico, territorial, pero la investigación siempre ha quedado como de lado, entonces ahora con la incorporación igual de la Coordinación IC, que tiene perfil de investigadora, queremos potenciar ese componente... Generando estas

investigaciones, que no sea extractivista si, que sea igual de utilidad para los territorios.” (Coordinador Académico)

Cabe mencionar, que el componente pedagógico del Programa de Intervención Comunitaria es un área que desde el 2020 se ha fomentado en la sede de Concepción, mediante la incorporación de un académico disciplinar encargado de la coordinación de las asignaturas y proyectos, lo que ha permitido una mayor coherencia en los ramos de la Línea de Intervención Comunitaria, sobre todo en las carreras de salud. A este cargo se le ha llamado Coordinador Académico, pero contractualmente aún no existe la figura como tal y tampoco existe la instancia institucional. En la práctica, las regulaciones pedagógicas se dan en el Comité Curricular donde participan mensualmente los directores de escuela y coordinadores, desde el Equipo participa la Coordinación IC, pero los académicos disciplinares participan ocasionalmente.

Además, existe una brecha institucional en la Facultad de Salud y Ciencias Sociales, expresada en que gran parte de los docentes no están contratados como profesores de planta, sino que se mantienen trabajando bajo un contrato de honorarios y se les exige contar con grados académicos de magíster y doctorado, mientras que la propia UDLA a la fecha no ofrece una carrera docente y académica, porque no cuenta con suficientes programas de postgrado ni una Política de Investigación tan extensa.

5.1.1. Desgaste del Equipo por sobrecarga laboral

Durante el periodo analizado se identifica una situación de desgaste del Equipo, la cual es producida por una sobrecarga laboral en un contexto de incertidumbre por crisis externas que producen escenarios cambiantes en el entorno y generan estrés y ansiedad en la población en general, tales condiciones dificultaron la tarea de llevar a cabo las fases del Programa, pues requirió una adaptación abrupta y reajustes constantes. La situación empeoró debido a la falta de recursos financieros para proporcionar los materiales necesarios para las actividades, así como para garantizar unas condiciones laborales apropiadas para los trabajadores del Programa.

5.1.1.1. Multiplicidad de roles

La sobrecarga laboral se genera porque los integrantes del Equipo cumplen más de un rol dentro de la institución, en un nivel táctico operativo, las personas del Equipo cumplen

diferentes funciones, los cargos de Coordinación y, en algunos momentos, Gestores Territoriales y Tutores, también se desempeñaron como docentes de signaturas LIC, además de cumplir con funciones de monitoreo, elaboración de informes de reporte de indicadores y, por supuesto, la labor territorial. La multiplicidad de roles de cada persona del Equipo se traduce en que deban responder a distintas instancias y exigencias, lo que aumenta las horas de dedicación y calidad del trabajo que realizan.

Esta experiencia también indica que el modelo de equipo de sede que el Programa diseñó: coordinación IC y un gestor territorial para cada barrio, es insuficiente para las demandas internas y externas, por eso se han contratado tutores y académicos disciplinares e incluso durante el año 2022 se está evaluando la factibilidad de trabajar con duplas en la gestión territorial.

5.1.1.2. Gestión de recursos materiales e inmateriales

El desgaste del Equipo se debe tanto a una dimensión material, ya que se obstaculizó la obtención de recursos financieros y por consiguiente, el resguardo de las condiciones laborales. Como también, hay elementos en un nivel inmaterial que afecta las relaciones sociales, el trabajo virtual ha tenido un efecto en la dinámica entre los miembros del Equipo, limitando la capacidad de establecer relaciones efectivas entre ellos, así como la de solicitar recursos y llegar a acuerdos. A continuación, se presenta el relato de una Gestora Territorial:

“Nosotros cuando pedíamos cosas que, por último, nos pagaran el uber, estamos hablando de la situación del 2020, no nos dieron ni mascarillas, las mascarillas llegaron recién este año, el alcohol gel recién a fines del año pasado, no teníamos ningún implemento para ir a terreno, ¿mínimo nos pueden reembolsar el uber para no exponernos? Por ejemplo, yo igual acompañé a la Gestora Territorial de Concepción en una instancia de olla común que había en la Agüita, porque también nos invitaron y fuimos, pero también para no exponernos dijimos por último por uber, porque también no podíamos exponer a las personas y porque además no había ningún tipo de seguro para nadie en ese entonces. Y todo lo que pedíamos no decían que no, y yo creo que ahí... pucha, es que no voy a ser políticamente correcta, pero yo creo que ahí fue un error de la coordinación de no haberla peleado, y no haber dicho, oye, pero es que no podemos no tener recursos para funcionar, entonces yo creo que fue

extremadamente obediente la coordinación en que les dijeran "no, es que no" "tratemos de no gastar", y claro poh no gastó nada al punto de que nos redujeron casi a la mitad" (Gestora Territorial)

Otra expresión del desgaste de equipos en la tensión institucional es que, en el proceso de cumplir con ciertos estándares de calidad de la Educación Superior, como el indicador de grados académicos del cuerpo docente, no se resguardan las condiciones laborales de quienes trabajan en el Programa y que mantienen el vínculo de confianza con las comunidades. Al respecto una ex integrante del Equipo relata:

“Yo tuve un desencuentro con la UDLA respecto a mi condición laboral, o sea, yo estuve más de un año trabajando a honorario, en condiciones en que ninguno de mis colegas era honorario y todos tenían contrato. Y a mí me decían: no, pero es que no has terminado tu magíster, pero había a nivel nacional los que tienen magister y estaban contratados eran muy pocos, entonces no era cierto. No es que en Concepción se hace así, bueno entonces todo el resto de mis colegas que no tienen magister y están contratados son de otro universo, no es que en concepción es que en Concepción entonces yo encontré muy incoherente que trabajando la misma cantidad de horas, haciendo la misma pega a mí se me sostuviera una relación contractual de honorario donde no tengo derecho a vacaciones, no tengo derecho a un no sé aah seguridad de salud, donde no tengo no sé otros beneficios u otros derechos que tienen mis colegas contratados, entonces fue una situación que en algún momento se volvió insostenible porque se hicieron muchas cosas para que eso cambiara y no cambió “ (Gestora Territorial).

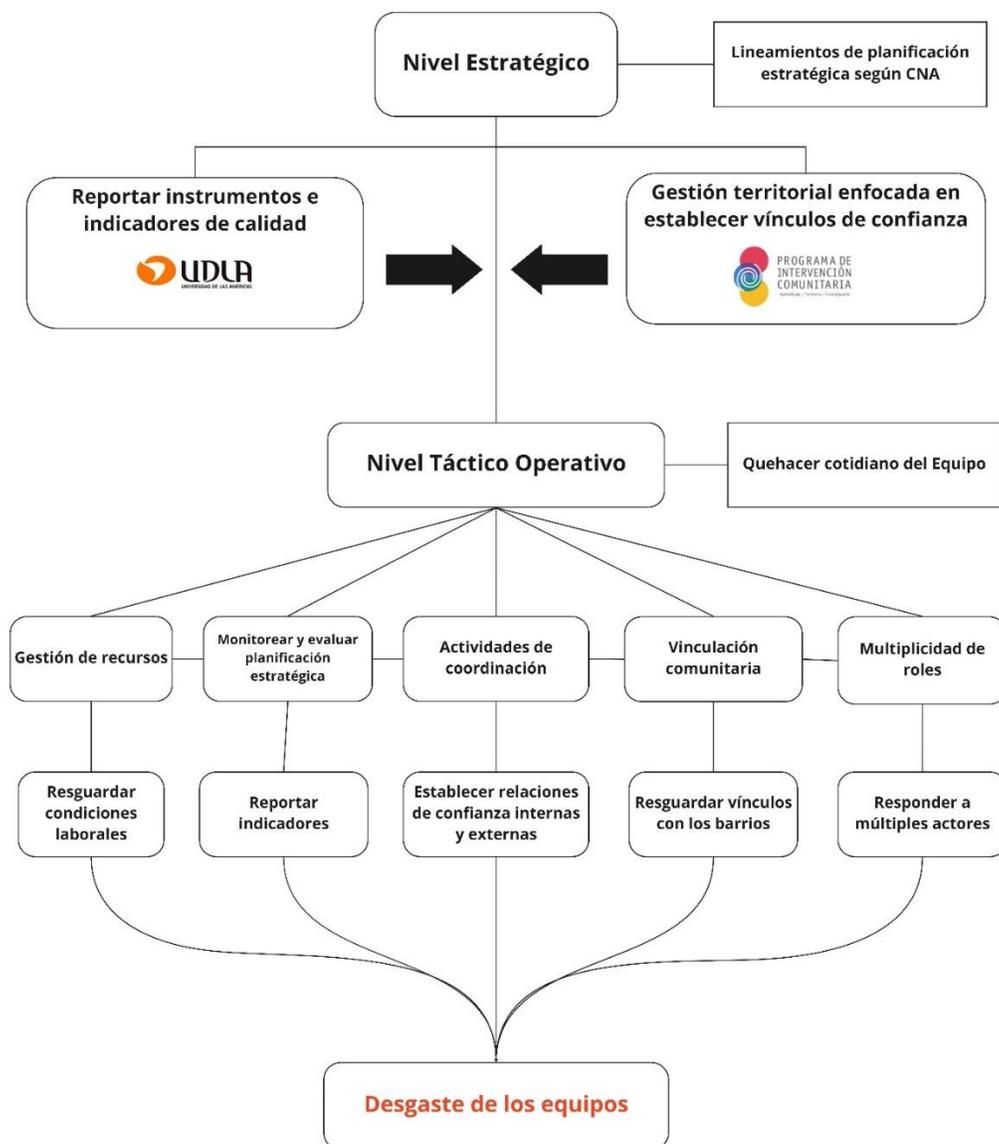
Entonces, se produce una contradicción entre la lógica comunitaria del cuidado de los equipos, como señalan los fundamentos del Programa, y los intereses de la Fundación Educación y Cultura, dado que incluso se puede caer en lógicas comunes de empresas privadas en la contratación de personal sin derechos laborales, tal como se relata en el siguiente extracto:

“Nosotros trabajamos en un programa muy lindo que es ejecutado por una empresa y esa empresa tiene lógica de empresa y trata a sus trabajadores como trabajadores de una empresa. Entonces ahí es cuando se me genera un cortocircuito, porque nosotros

en el programa tenemos un discurso, una práctica super innovadora, bastante abierta, con una lógica comunitaria del cuidado de los equipos, de un montón de cuestiones que es super difícil replicar, porque es de empresa privada... “ (Gestora territorial).

La Ilustración 6 resume la tensión institucional a nivel estratégico, la cual genera un desgaste en el Equipo en el nivel táctico operativo del Programa. Esto se debe a la diferencia entre la planificación estratégica institucional y la realidad cambiante de los barrios, así como a la falta de recursos financieros para asegurar condiciones laborales a largo plazo.

Ilustración 6. Esquema de análisis de la Tensión entre UDLA y PIC



Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Aportes de revisión de literatura

Para comprender de mejor manera la tensión institucional antes planteada he encontrado dos trabajos académicos que podrían ser de utilidad sobre Universidades en Chile. El primero de ellos examina los niveles de alineamiento entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos que persiguen las unidades académicas. El trabajo académico de Mario Alarcón (2021) llamado “¿Pueden las universidades compatibilizar intereses diversos en torno a propósitos comunes?” analiza las formas de gobierno de universidades estatales, privadas tradicionales y privadas. Al respecto se señala que en las universidades privadas prevalece un estilo de gobierno empresarial, donde un propietario delega el mandato a directivos designados y no elegidos. En este contexto, Rectoría y los profesores no tienen mucha incidencia en la elección de autoridades académicas u organismos colegiados (Alarcón, 2021). En efecto, la Universidad de Las Américas es una institución privada que está controlada por una Asamblea General y una Junta Directiva (Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Rectora, Secretaria General y otros siete miembros ligados al mundo empresarial, político y educativo) designada por la Fundación Educación y Cultura, son las máximas autoridades de la Universidad quienes toman las decisiones en base a los reportes de las Vicerrectorías.

Según Alarcón (2021), los integrantes de la Junta Directiva de las universidades privadas tienen preferencias homogéneas, desde su experiencia como directores de empresas, establece mandatos ejecutivos formales y precisos a la Administración Central a través del Plan Estratégico y el Presupuesto institucional. Sin embargo, se constata que el Comité Ejecutivo ejerce labores de agente ya que se involucra en la microgestión y reemplaza al Rector como principal autoridad ejecutiva de la institución. En la práctica, el Comité Ejecutivo lidera las reuniones de coordinación de la Administración Central donde participa el Rector y los Vicerrectores.

En los casos estudiados de universidades privadas, Alarcón (2021) observa un nivel medio de conflicto de objetivos entre el Comité Ejecutivo y algunos agentes. En los hechos, el Comité Ejecutivo prioriza el logro de los objetivos y resultados en el ámbito económico por sobre los objetivos académicos establecidos en el Plan Estratégico. Esta situación produce tensiones con el Rector y el Vicerrector Académico, quienes promueven una mayor

consideración de los objetivos académicos, especialmente aquellos relacionados con el fortalecimiento del postgrado científico y la investigación. Así, se constata que el Comité Ejecutivo define la agenda ejecutiva institucional, ejerce un fuerte control sobre las autoridades superiores e intermedias y no enfrenta problemas de asimetrías de información (Alarcón, 2021).

Al respecto, se evidencia que esta relación paralela tiende a debilitar el poder de las autoridades centrales que están formalmente a cargo de las tareas de conducción y control sobre las Facultades. Con todo, se aprecia la existencia de contratos formales de carácter individual y orientados a resultados que facilitan la articulación entre las prioridades establecidas por el Comité Ejecutivo y los objetivos operativos que persiguen tanto los Decanos como los académicos en las Facultades. En la práctica, los objetivos operativos que persiguen las Facultades son definidos y supervisados principalmente por el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva (Alarcón, 2021).

Para el caso de la Universidad de Las Américas, el Equipo reconoce que sus acciones están limitadas por las decisiones de las autoridades y por el presupuesto que les asignan. En ese sentido, es importante destacar que la UDLA posee una estructura organizacional y sistema de gobierno institucional en forma matricial, la cual permite la integración de los niveles jerárquico y funcional, que permite articular y homogeneizar las distintas funciones universitarias y de servicios en una institución geográficamente distribuida.

Por una parte, en un nivel jerárquico, el poder de decisión se concentra en las autoridades superiores colegiadas, son órganos estatutarios de carácter directivo que ejercen el gobierno superior de la universidad, estas son: Asamblea General, Junta Directiva, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Facultad. Por otra parte, en un nivel funcional, las autoridades unipersonales son cargos estatutarios de carácter estratégico, resolutivo y/o ejecutivo, encargados de la administración superior de la Universidad, corresponden a Rector, Prorector, Secretario General, Vicerrectores, Vicerrectores de Sede, Decanos y Directores de Escuela e Instituto.

La Coordinación IC responde tanto a autoridades jerárquicas de nivel central como de campus, estableciendo el Plan de Desarrollo Estratégico y el Plan Financiero como límites.

Según Alarcón (2021), estos planes se logran sin conflicto debido a la injerencia del Comité Ejecutivo de la Junta Directiva en la gestión micro institucional.

Una segunda investigación que podría ser de utilidad es el trabajo realizado por Salazar (2022), en la cual estudia cuáles son los sentidos y orientaciones de la vinculación con el medio producidas por diferentes tipos de universidades chilenas. Como contexto el autor propone que, la vinculación con el medio es un área de creciente atención por parte de las instituciones de educación superior y nace como respuesta a las exigencias de evaluación del proceso de acreditación universitaria.

Según las universidades chilenas que estudia Salazar (2022), la evaluación de la vinculación con el medio se realiza para rendir cuentas, mejorar los procesos y fortalecerla. De todas formas, no existe una clara relación entre este aspecto y la participación de forma activa de los actores externos en la evaluación. Por tanto, se reduce la evaluación al cumplimiento de estándares e indicadores y no al proceso de aprendizaje o a los posibles efectos en la sociedad por parte de las acciones generadas. Asimismo lo señala la investigación de Fleet, Victorero, Montiel, Lagos y Cutipa (2017) quienes plantean que en nuestro país hay un caso de implementación simbólica de las políticas de vinculación con el medio, lo que quiere decir que hay un énfasis en mostrar indicadores y evidencias de resultados como forma de no generar definiciones más claras y operáticas de las políticas, los organismos reguladores parecen aceptar la regla de oro de esta implementación simbólica, la cual consiste en que “la falta de procedimientos significativos para la medición de impacto en vinculación con el medio se ve compensada por una medida de volumen, cuantitativa: si se cumple con un volumen aceptable, está bien” (Fleet et al. 2017, p. 88).

En la investigación de Salazar (2022), se afirma que en las universidades privadas masivas, por su naturaleza y magnitud, se desarrollan un amplio espectro de campos y perspectivas de vinculación con el medio, tales como el modelo de la triple hélice, el cual se centra en la búsqueda de innovación y contribución al desarrollo económico mediante la interacción entre universidad, industria y gobierno, el modelo *community – public engagement*, que propone una relación de la universidad con el medio enfocado en la responsabilidad de aportar con soluciones a los problemas sociales, ambientales y económicos, el modelo difusionista ligado a la difusión cultural, la divulgación científica y la transferencia tecnológica, y por último, el

modelo de extensión crítica el cual está inspirado en el marco de la educación popular y la acción participativa. En efecto, el modelo de vinculación con el medio en la Universidad de Las Américas se caracteriza por la amplitud de enfoques, pues posee ocho programas en los ámbitos Comunidad y Territorio, Ciudadanía y Cultura, Desarrollo Profesional e Investigación, Innovación y Transferencia, con diferentes perspectivas de relación entre universidad y medio, para más detalle ver la Tabla 3.

El Programa de Intervención Comunitaria es un proyecto que podría ser categorizado dentro del modelo de extensión crítica, por su foco en la producción conjunta de conocimientos y de encuentro entre saberes académicos con saberes populares. Lo que a su vez permite relacionar las tres funciones de la universidad, docencia, investigación y vinculación con el medio.

Tabla 3. Resumen ámbitos de Vinculación con el Medio UDLA

Ámbito	Programa	Fin
Comunidad y Territorio	Programa de Intervención Comunitaria y Programa de Atención a la Comunidad	Establecer un vínculo bidireccional entre UDLA y las comunidades en las que la Universidad está inserta, con las que interactúa tanto para el aprendizaje de los estudiantes como para mejorar las condiciones de vida de estas.
Ciudadanía y Cultura	Programa Ciudadanía Activa y Programa Formación de Audiencias	Contribuir al acceso a la cultura y al ejercicio de una ciudadanía activa y responsable, así como al fortalecimiento cívico, ciudadano y democrático del país.
Desarrollo Profesional	Programa Vinculación con Egresados y Empleadores y Programa Formación Continua	Contribuir al desarrollo del capital humano que el país necesita, facilitando el desarrollo de las comunidades académicas y profesionales a través del intercambio y difusión del conocimiento
Investigación Innovación y Transferencia	Programa de Intercambio de Conocimiento y Programa Apoyo a la Empresa y al Emprendimiento	Aportar al desarrollo del país a través de la investigación, difusión, diseño e implementación de proyectos de emprendimiento e innovación, así como de transferencia tecnológica

Fuente: Informe de Vinculación con el Medio 2021 (UDLA)

Según Salazar (2022), la vinculación con el medio recibe un financiamiento menor que el resto de las funciones universitarias. La mercantilización de la educación y las políticas de autofinanciamiento dificultan el financiamiento interno, lo que obliga a las universidades a optar por fondos externos, aumentando así el riesgo de perder la autonomía, supeditada al mercado.

Adicionalmente, Salazar (2022) afirma que uno de los principales desafíos que enfrenta la vinculación con el medio es la evaluación de sus proyectos. Para mejorar los resultados, es necesario complejizar los procesos de evaluación, enfocándose en criterios cualitativos que permitan reflejar el aprendizaje generado en las acciones de vinculación, además de brindar información para los procesos de acreditación.

En conclusión, como hipótesis planteo que la tensión institucional a nivel estratégico se produce por la búsqueda de cumplir con los estándares propuesto por la Comisión Nacional de Acreditación de índole cuantitativo, y la forma de gobierno vertical que tienen las universidades privadas como la UDLA, para lograr la consecución de tales objetivos por sobre los objetivos académicos que se proponen desde las Facultades y Programas.

Cabe mencionar que este trabajo se enfocó en generar aprendizajes colectivos y no en comprobar hipótesis. Aunque durante el taller de retroalimentación de análisis, el Equipo concordó con la hipótesis propuesta y se mencionó que se encuentran en la construcción de un nuevo instrumento de evaluación de la vinculación que realiza el Programa.

5.2. Aprendizajes sobre las dinámicas organizacionales del Equipo

En el periodo en que se desarrolla esta sistematización, ha habido reestructuraciones constantes en el equipo, a saber, han cambiado las personas que cumplen los roles de Coordinación, Gestión Territorial y Tutorías, pero además, para evitar la sobrecarga laboral se han creado nuevos cargos: Académico Disciplinar, Coordinador Académico y Gestor Territorial para estudiantes de executive y vespertino. Las reestructuraciones del equipo revelan una profesionalización del Programa, ya que se pretende ordenar y profundizar más en los componentes pedagógico, territorial e investigación, así como también homogenizar los procesos curriculares y mejorar la sistematización de información de todos los barrios con los cuales se está trabajando.

5.2.1. Aprendizajes en torno al trabajo desde la Coordinación IC

Desde el 2019 las Coordinaciones IC junto al Equipo han impulsado cambios en el modelo de trabajo del Programa mediante la elaboración de registros e insumos del quehacer del Programa, junto con la constante actualización sobre enfoques epistemológicos y metodológicos de la intervención comunitaria. Además, se comprende la relevancia de la gestión de recursos financieros para la implementación de proyectos territoriales, la difusión de las actividades y el resguardo de las condiciones laborales del Equipo.

Para mejorar la comunicación entre actores, desde el año 2019 el Equipo elaboró más documentos de trabajo de los barrios para tener mejor planificación y más registros sobre la labor que realiza cotidianamente. Esta documentación favoreció la planificación y gestión interna del Programa, asimismo, permite mejorar la transmisión de información con estudiantes, docentes, referentes comunitarios y otros actores UDLA.

5.2.1.1. Gestión de recursos financieros

Durante la modalidad remota, el equipo aprendió la importancia de administrar de manera efectiva los recursos financieros. Esto involucró entender cuáles son los canales institucionales disponibles, así como mantener una buena comunicación y relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, y desarrollar habilidades de negociación para lograr obtener los recursos necesarios. Estas capacidades son fundamentales para el desarrollo exitoso de los proyectos y el correcto funcionamiento del Programa, por ejemplo, en el contexto de riesgos sanitarios se requería financiar medidas para evitar contagios en el traslado del equipo territorial y estudiantes, así como también se necesitó la contratación de profesionales externos para el desarrollo de talleres y materiales para la realización de los proyectos de intervención comunitaria. No obstante, muchos de estos recursos no se obtuvieron, tardaron en llegar o bien las personas del equipo se hicieron cargo de gastos asociados. Por consecuencia, el presupuesto del Programa para el año siguiente disminuyó significativamente por no usar fondos económicos.

5.2.1.2. Los niveles de confianza en las relaciones interpersonales

También se considera importante mantener un entorno de respeto y confianza para crear una relación mutua de compromiso. Esto implica establecer claridades, actitudes y valores éticos que orienten la conducta laboral. Esto garantiza una interacción respetuosa y constructiva

entre los participantes, promoviendo una relación de compromiso y confianza. Algunas de las actitudes que se aprecian es la autonomía de cada trabajador para realizar sus funciones, la simplificación del trabajo y no sobrecargar con reuniones de equipo, de tal manera que exista confianza en que cada persona tiene las capacidades para cumplir con objetivos comunes planteados en las planificaciones. Además, se aprecia el esfuerzo de los nuevos integrantes de unirse al Equipo y acomodarse a los procedimientos existentes.

Asimismo, es indispensable tener en cuenta la experiencia laboral y el esfuerzo realizado por cada profesional. Las habilidades teóricas, técnicas e institucionales del Equipo deben ser reconocidas y recompensadas adecuadamente, no solo en términos cualitativos, sino también mediante el otorgamiento de remuneraciones adecuadas. Dado que el mundo ha experimentado cambios drásticos desde el inicio de la pandemia y la Universidad ha seguido desarrollando su labor académica, es necesario garantizar condiciones contractuales que permitan a los miembros del equipo y a los docentes mantener una estabilidad financiera, especialmente en situaciones de crisis.

La construcción de relaciones interpersonales basadas en la confianza, junto con condiciones laborales dignas, contribuyen a crear un entorno de trabajo más satisfactorio y permiten una mejor eficiencia en el flujo de trabajo tanto interno como externo. Al respecto se señala:

“yo veo positivo el cambio, la reestructuración, porque ahora es un equipo estable, están todos con contrato, ya no tenemos profesionales a honorarios y eso significa igual harta rotación, tuvimos gestoras harto tiempo a honorarios, y eso significó que estuvieran 6 meses, otras duraron menos, entonces el tener un equipo estable, permite que el programa pueda funcionar mejor.” (Coordinación Académica IC)

5.2.2. Apoyo del Equipo Central del Programa IC

Impulsada por el Equipo Central y otras autoridades UDLA, la actualización teórica del Programa se orientó a aumentar los conocimientos sobre el enfoque participativo en el ámbito social comunitario y se pasa de una lógica de realización de proyectos asistencialistas hacia la comunidad, a una donde los proyectos son co-construidos con la comunidad y el intercambio de saberes es recíproco entre estudiantes y pobladores. Estos lineamientos estratégicos están definidos en el libro “Bases Conceptuales y Metodológicas del Programa de Intervención Comunitaria” (2015), sin embargo, implementar tales sentidos de interacción

comunitaria tarda su tiempo en internalizarse en los equipos, es en el año 2019 cuando se comienza a notar un cambio, dado que durante el año anterior se realizaron seminarios para impulsar un nuevo modelo territorial, tal como lo señala la siguiente cita:

Yo creo que hay un cambio en el 2019 porque hay más información sobre lo que se trata el trabajo territorial... antes igual estaba una lógica más de uso y costumbre que todavía había harto asistencialismo, penaba el asistencialismo, siempre, porque como el trabajo comunitario es lento y los tiempos de las universidades están acotados entonces a veces había cosas que no había tiempo para esos procesos entonces, se llevaba el proyecto hechos, muchos proyectos enfocados en el concepto de ayudar. (Gestora Territorial)

Las jornadas de capacitación sobre técnicas participativas junto al equipo central fueron muy enriquecedoras. Permitieron reflexiones teóricas para comprender más sobre la educación popular, se aprendieron nuevas herramientas para el trabajo territorial (sociograma, cabildos, etc.) y fortaleció el vínculo entre las personas del Programa Intervención Comunitaria a nivel nacional. Estas jornadas han permanecido en el tiempo y durante la pandemia se realizaron de forma virtual. Por lo tanto, el equipo central es un equipo que, ayuda a optimizar la gestión, poseen recursos y permiten dar coherencia a los lineamientos del Programa a nivel nacional.

5.2.3. La Coordinación académica para mantener coherencia entre lo pedagógico y lo territorial

En los últimos años ha habido un aumento de la matrícula de estudiantes en la UDLA, por lo que también han aumentado la cantidad de profesores, territorios y proyectos a efectuar en la Línea de Intervención Comunitaria. Por esta razón, el año 2020 se sumó un nuevo rol dentro del Equipo, la Coordinación Académica, que tiene como objetivo mantener una coherencia entre la dimensión pedagógica y de Vinculación con el Medio. Este cargo fue implementado por primera vez en el Programa en la sede de Concepción. Es un cargo que existe en cada carrera y en el Programa surgió ante la necesidad de unificar las asignaturas LIC en términos de resultados de aprendizajes, de planificación curricular acorde a los hitos territoriales y del desarrollo de contenidos de las asignaturas con un marco epistemológico y metodológico transversal tanto en las carreras de salud como de sociales. Cumple la función de ser

intermediador entre asignaturas con los proyectos a implementar para tener un panorama completo de lo que sucede en el territorio y las asignaturas LIC.

“Entonces hay un montón de cuestiones que organizar. Hay un montón de cuestiones también con los estudiantes que coordinar. El tema de los componentes territoriales en la asignatura es complejo, o sea, el tema cuando se hacía la encuesta o cuando se hace las visitas a terreno, cuando se aplican los proyectos, o sea, tú el proyecto no lo puedes perder de vista, porque como te decía, tiene lo metodológico, es teórico, es ético, es político, entonces no podéis perder de vista un proyecto porque puede ser algo que no tenga nada que ver con el Programa y desperfila.” (Gestor territorial)

La Coordinación Académica debe mantener una comunicación fluida con docentes, estudiantes y tutores, ya que los proyectos que se arman en el marco de una asignatura avanzan a otra asignatura al siguiente semestre, pero no necesariamente los proyectos son diseñados, adaptados e implementados por los mismos estudiantes. Entonces, el Coordinador Académico es quien se encarga de hacer un seguimiento a los proyectos para que se lleven a cabo y, así mismo, monitorear los resultados de aprendizaje de las asignaturas LIC.

5.2.4. La profesionalización del equipo de tutores

Otro apoyo fundamental para que los estudiantes se desenvuelvan en los hitos territoriales, son los tutores del Equipo, ya que son quienes acompañan a los estudiantes tanto en su proceso pedagógico como de interacción territorial. Sus funciones se desempeñan en el terreno acompañando a los estudiantes en la fase de diseño, planificación e implementación de proyectos, y también, en la coordinación entre referentes comunitarios y estudiantes.

A inicios del 2019 nació la figura de los tutores, cuando se contrataron 30 estudiantes UDLA de último año de carrera, cuyo trabajo fue llevar a cabo y acompañar la aplicación de la Encuesta de Bienestar en Cerro San Francisco, Talcahuano. Para el siguiente semestre se redujo la cantidad de 30 a 5 tutores, para que participaran de la Escuela Comunitaria de Talcahuano, lo cual fue importante porque eran el puente entre los profesores de la escuela y las organizaciones, además, acompañaban en las tareas territoriales y en las distintas convocatorias que se realizaron.

Durante la pandemia también se hizo necesario seguir con la figura de Tutorías con el fin de orientar a los estudiantes en la implementación de sus proyectos de forma virtual. Para tal

labor se contrataron los estudiantes que previamente habían sido tutores, pero que ya son egresados de UDLA con experiencia en el Programa y con conocimientos sobre el contexto institucional. El impacto de la profesionalización del Equipo fue positivo, pues ayudó a nutrir las distintas actividades que desarrolla el Programa y mejoró la coordinación interna, por ejemplo, un año hubo una tutora que, además de trabajadora social era diseñadora gráfica y en poco tiempo podía crear soluciones para difundir información.

En la experiencia virtual, los tutores podían identificar el estado personal de cada estudiante, sus características contextuales y de vida, si estaban trabajando, a cargo de algún emprendimiento, si cumplen labores de cuidado de otras personas, etc. En algunos casos conocen de más cerca las reflexiones teóricas metodológicas del estudiante y reconocen su posición personal como facilitador de un proyecto.

El rol del tutor al ser una figura de los dos últimos años que se ha ido consolidando poco a poco, se ha planteado la necesidad de aclarar sus funciones a profesores y estudiantes, así lo señala la Coordinación Académica:

“Yo lo que sí, detecto una debilidad de que aún no está muy claro el rol del tutor, porque muchos a veces piensan que es repasar contenido, o no sé, estar toda la semana en taller, pero eso no es el rol del tutor, el rol del tutor es más estar en terreno acompañando a los estudiantes en la fase de implementación de proyectos, seguimiento de la bitácora, reflexionando; así que eso igual lo tengo que trabajar ahora con el equipo, para que quede bien definido cuál es realmente el rol del tutor”
(Coordinador Académico).

5.2.5. Gestores territoriales generan vínculos de confianza que permanecen en el tiempo

En la Gestión Territorial, también ha habido una consolidación de los perfiles de profesionales que asumen tal función, acompañado de darle profundidad a las reflexiones, pero también en mejorar capacidades de reportar el quehacer cotidiano de la vinculación territorial. Desde el 2019 se notó un cambio en las nuevas gestiones que se realizaron, puesto que se elaboraron documentos para transmitir información sistematizada sobre el contexto del barrio, insumos, objetivos de las actividades, entre otros instrumentos pedagógicos que permiten mejorar la coherencia entre los proyectos y las potencialidades de los barrios.

Uno de los aprendizajes importantes de este periodo es considerar que la gestión territorial implica dedicar tiempo al acompañamiento de las organizaciones, no sólo en lo que necesita la asignatura UDLA, sino que también al apoyo de las actividades que gestionan las propias organizaciones como una manera de mantener una relación recíproca. Por ejemplo: el apoyo constante a la realización de la Pascua Popular en la Agüita de la Perdiz.

“Nosotros deberíamos tener como un 20% de actividad permanente en los territorios para sostener el vínculo que sostiene al programa en el territorio, también no es solo llevar estudiantes a que trabajen en proyectos, nosotros generamos un acompañamiento con las y los referentes, las organizaciones socio comunitarias, para que sea significativo el trabajo, que no sea solo la devolución del proyecto, sino que también ellos nos entregan su tiempo, su espacio, nosotros también entregar algo en ese sentido. Y a veces, la demanda de otras áreas impide que se de este trabajo de gestión territorial de manera quizás como óptima, se pierde tiempo en otras áreas”.

(Gestor Territorial)

Los cambios de personas que asumen la gestión territorial del Equipo han influido en las relaciones que se forman a la interna como a la externa de la Universidad. Por ejemplo, a la interna hay autoridades que no conocen a los gestores y a la externa, para los referentes comunitarios también significa una complejidad, porque tienen que repetir una y otra vez su historia, comenzar desde cero la formación de un vínculo de confianza, de ahí nace la relevancia de solidificar las relaciones contractuales para establecer una relación sistemática y permanente en el tiempo. Esto también demanda que los profesionales posean sensibilidad en términos políticos y éticos con los territorios, que entienda el rol dirigencial de los referentes comunitarios, que comprenda el contexto social de las personas con las que se interactúa en los barrios.

5.2.6. Construcción de una memoria del quehacer del Equipo

Desde luego, también han existido cuestionamientos desde los referentes comunitarios sobre el recambio de personas, puesto que ante la llegada de un nuevo integrante tienen que volver a contar su historia y la de su barrio. Es por ello que se ha aprendido lo importante que es contar con gestores territoriales que permanezcan en el tiempo y además se desarrolle un registro y un respaldo de la información de los territorios, documentos del Programa y

registro sistemático de las actividades, en un espacio donde todas las personas tengan acceso para que no exista pérdida de información al momento de que alguien se vaya del equipo.

Si bien es complejo dar continuidad a los avances cuando hay recambio en el equipo e ingresan nuevas personas porque empieza desde cero y requiere de tiempos extras de inducción laboral, se destaca la capacidad rápida de adaptación de los nuevos integrantes.

5.2.7. Vinculación con otros actores

Una de las estrategias que se han impulsado es fortalecer la activación de redes internas y externas para organizar, difundir e implementar acciones comunitarias, ya que con un favorable nivel de confianza y planificación con otras entidades es posible desarrollar nuevas formas de relación con los barrios como, por ejemplo:

“Pedro del Río, desde el 2020-21, está trabajando un convenio que ellos necesitan y le pide ayuda al programa, un convenio de colaboración, entonces ese convenio se trata de realizar asesorías, pero no solo en el área nuestra, sino que también nos coordinamos con otras áreas de la universidad, y ellos requieren cierta asesoría jurídica, asesoría por la carrera de arquitectura, y también en otras cosas que podemos apoyar nosotros. Entonces creo que el programa cada vez está creciendo más, está abarcando más, y eso lo encuentro súper positivo.” (Coordinador Académico)

Las redes con actores claves también permiten lograr otro objetivo propuesto: la difusión del quehacer del Programa y dar a conocer los propósitos y funcionamiento de las Asignaturas LIC a estudiantes y docentes desde los primeros años de sus carreras, lo que a su vez contribuye a una mejor comprensión, un mayor análisis y una cohesión entre la vinculación pedagógica y territorial. Sin embargo, no con todos los actores es posible plantear trabajo en conjunto porque se difiere en los objetivos pedagógicos y territoriales del Programa, por ejemplo, con el Voluntariado que depende de Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DAE), no se logró un trabajo para el año 2022 porque no tienen una lógica de proceso de la acción territorial, sino que ellos realizan acciones concretas durante los periodos de vacaciones con el fin de entregar un servicio o un beneficio a la comunidad y no están relacionados a un proceso pedagógico y curricular de una carrera. En cambio, sí se logra un mejor trabajo con el Centro de Atención Psico Social (CAPS), porque es espacio de desarrollo de las prácticas profesionales de los estudiantes de las carreras de Psicología y

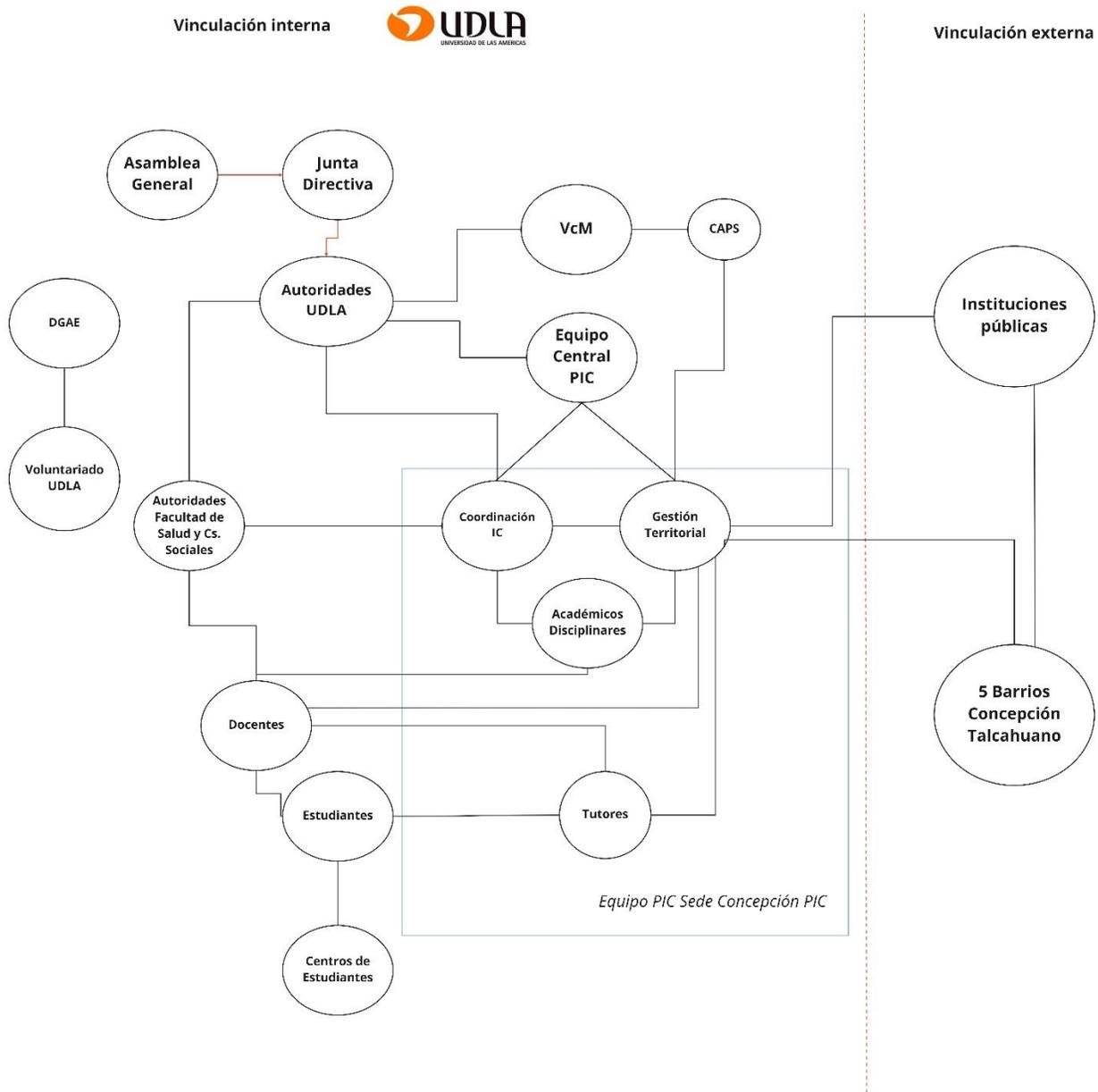
Trabajo Social, mediante un servicio gratuito de acompañamiento terapéutico individual y grupal. Además, el CAPS cuenta con un equipo dedicado a la coordinación de actividades y a la gestión de nuevas conexiones con organizaciones externas. Esto les permite establecer relaciones de confianza duraderas entre la universidad y la comunidad local mediante la participación continua en instancias de organización barrial.

Las instituciones públicas también son actores claves para el Programa, entre ellas, las municipalidades se consideran fundamentales, pero el nivel de colaboración con cada municipio depende de la comuna. En Concepción ha sido más desafiante establecer una colaboración conjunta porque las unidades y departamentos dependen de la decisión política de la alcaldía. En cambio, en Talcahuano, la relación con el municipio ha sido más fluida, porque se ha logrado mantener contacto a través de los Centros de Salud con el Departamento de Administración de Salud Municipal, así como la Oficina de Seguridad Pública y la Oficina de Medio Ambiente.

Entonces, para que el Programa pueda establecer vínculos efectivos con otros actores es necesario que éstos tengan una lógica de desarrollo comunitario, es decir, que al momento de establecer relaciones con actores sean capaces de mantener un vínculo con los barrios de manera permanente y, además, estas relaciones deberían incluir un componente educativo, para permitir el intercambio de conocimiento y aprendizaje mutuo. En la Ilustración 7, se grafica la vinculación que el Programa tiene con otros actores tanto a la interna como a la externa de la UDLA.

A partir de los aprendizajes elaborados, el Equipo está trabajando para definir los límites y alcances de su contribución a la construcción del tejido social, reflejando así el compromiso de la universidad con la sociedad. Estas reflexiones son aún incipientes, pero buscan mejorar la comprensión de la responsabilidad de la institución en la comunidad. Al mismo tiempo, el Equipo está mejorando los instrumentos de evaluación internos del Programa para que sean más pertinentes con las actividades realizadas y tener un mejor panorama de los resultados de aprendizaje y el trabajo territorial.

Ilustración 7. Mapa de actores



Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones: Aprendizajes de la Sistematización de Experiencia del Programa IC sede Concepción

6.1. Principales aprendizajes del Equipo

El proceso de sistematización de experiencia fue una oportunidad de reflexión para el Equipo, que permitió identificar aprendizajes relevantes para el trabajo comunitario y pedagógico que desarrollan a diario. Durante el periodo analizado (2019-2021), el Equipo se adaptó a los tiempos cambiantes y logró sobreponerse a las dificultades, adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades para poder trabajar de forma remota, lo cual les permitió seguir desplegando nuevos proyectos de manera colaborativa.

Uno de los principales aprendizajes fue el uso de nuevas tecnologías y plataformas digitales para comunicarse a distancia los que, si bien permitieron generar espacios de encuentro entre estudiantes y referentes comunitarios, también tuvieron sus limitaciones, tales como bajo alcance a toda la comunidad, falta de conocimiento sobre el lugar y baja interacción cara a cara con las personas del barrio.

Al mismo tiempo, surgió la necesidad de reflexionar sobre la ética de la comunicación virtual y cuáles son los aspectos que se valoran, como, por ejemplo, usar la cámara encendida para generar un espacio de confianza donde todas las personas sean reconocidas; asimismo, en las interacciones presenciales, considerar cuál es el papel que juegan las tecnologías. En ambos casos los mensajes deben ser acordes al contexto en el que se está comunicando y a la cultura de los destinatarios. Estas consideraciones se hacen necesarias para garantizar una comunicación eficaz, respetuosa y ética.

Además de adaptar el trabajo comunitario a la virtualidad, el Equipo desarrolló habilidades de comunicación desde el respeto y la sensibilidad para conectar con el resto a pesar de la distancia. Un elemento clave fue la capacidad de establecer relaciones de cuidado y apoyo entre personas del Equipo, así como también, respetar los espacios de tiempo personal.

Pese a los desafíos que implicaron el levantamiento social y la pandemia, el Programa se vio beneficiado en su componente pedagógico al profundizar sus reflexiones sobre las condiciones de vida y factores estructurales de la salud al alero de la contingencia nacional.

En el componente territorial, escuchar las necesidades de las comunidades y apoyar a los líderes comunitarios fue un elemento esencial para la adaptación del trabajo comunitario pertinente a la realidad local y para generar lazos de confianza permanentes en el tiempo. En ese mismo sentido, el Equipo ha sido responsable de generar un entorno de colaboración y cooperación entre todos los actores involucrados en el Programa, así como también se ha propuesto como desafío ampliar sus redes para generar nuevas iniciativas, junto con fortalecer el componente de investigación, aprovechando y potenciando la creatividad y capacidades de todos los miembros del Equipo.

Durante el periodo ha sido indispensable amparar y validar el trabajo realizado por el Programa, tanto dentro de la Universidad como fuera de ella, debido a que su propósito de formar profesionales integrales conectados con la realidad social con habilidades para escuchar y comprender las necesidades de la sociedad y fomentar el desarrollo comunitario, es un camino que va en línea de lo que interpelaron los territorios en el levantamiento social, y también está alineado con la bidireccionalidad que se espera de la vinculación con el medio en las universidades chilenas. Por ello se requiere una adecuada administración de recursos tanto materiales como inmateriales con el objetivo de lograr de manera eficiente sus funciones sin generar un desgaste para el Equipo.

En este contexto, el Equipo ha trabajado arduamente para desarrollar una memoria de su quehacer que permita armonizar el trabajo realizado hasta la fecha y guiar la labor futura. En suma, la sistematización de experiencia del Programa de Intervención Comunitaria ha sido una oportunidad para revisar procesos, fortalecer vínculos, valorar el trabajo realizado, así como también para reflexionar sobre los aspectos claves para el desarrollo del trabajo comunitario.

6.2. Aprendizajes como facilitadora de una Sistematización de Experiencia

Durante mi trabajo con el Equipo del Programa IC en la sede Concepción, he tenido la oportunidad de reflexionar profundamente acerca de aspectos sociológicos, políticos y personales. Una de las reflexiones teóricas que me han rondado en la realización de este trabajo es *¿qué es lo crítico en la sistematización de experiencia que estoy facilitando?* En este proceso he llevado a cabo una serie de técnicas para construir un relato de una experiencia, una historia en común de un grupo de personas a partir de la cual conversaron y

aprendieron desde sus recuerdos personales, con el fin de que esta reflexión colectiva esté plasmada en torno a aprendizajes que favorezcan el logro de los objetivos colectivos. Pero *¿dónde está lo crítico?*

Desde el diseño de este proceso me he apoyado en el sociólogo español Tomás R. Villasante, no sólo por mi interés en las metodologías críticas, sino también porque el Programa de Intervención Comunitaria basa su nuevo modelo territorial en sus aportes a las prácticas y métodos democratizadores que propone. Desde la perspectiva epistemológica del autor, el conocimiento adquiere un carácter práctico en la medida que sean orientados hacia la acción social (sociopraxis), por lo que estos procesos sociales deben necesariamente realizarse con los afectados/implicados como actores fundamentales para la consecución de mejoras (Paño, 2014).

Las metodologías no son neutras, sino que tienen que ver mucho con la democracia, pues las metodologías están en función del contexto social en el que se desarrollan. Para Villasante (2022) es clave en el proceso científico preguntarse *¿para qué estamos haciendo esto? ¿para quién? ¿con quién?* Dado que ninguna persona es objetiva ni neutral, la ciencia crítica buscará resolver problemas que están siendo demandados por la humanidad.

En particular, este trabajo se gestó desde la voluntad de una organización social formal por desarrollar un proceso de análisis de su propia historia como institución, cuyos resultados pueden influir en su práctica futura. En un sentido crítico y considerando los planos semánticos y pragmáticos, para comprender mejor la experiencia del Programa, también se han considerado en los análisis las relaciones funcionales y jerárquicas que se dan dentro de la institución desde la visión del Equipo, para de esta forma comprender la democratización de las decisiones dentro de la institución y las posibilidades de cambio.

Por esta razón, me apoyé en los resultados de las dos investigaciones de Alarcón (2021) y Salazar (2022), sobre las formas de gobierno jerárquica en las universidades privadas masivas donde el desarrollo de su vinculación con el medio se realiza desde una mirada pragmática para cumplir con lo requerido para acreditarse. Si bien estas investigaciones no consideran a la UDLA en sus muestras, este trabajo ofrece hallazgos interesantes sobre una tensión institucional entre los lineamientos estratégicos de un Programa de VCM categorizado como propuesta de extensión crítica, frente a una lógica tradicional de educación bancaria.

De ahí que también fue relevante la observación participante que realicé, puesto que pude comprender más de cerca la vida cotidiana del Equipo, cómo se dan las relaciones entre diferentes actores y los intereses que motivan sus prácticas, para que en el proceso de escribir su historia pueda reflejar lo más fiel posible la realidad que experimentan.

Así también podemos encontrar elementos críticos en los análisis de aprendizajes, puesto que mediante la caracterización del contexto de producción y enunciación, se identifican las estructuras de poder en las que se desenvuelven las relaciones sociales del Equipo desde su quehacer profesional. El alcance limitado de este trabajo de transformación social no va en la dirección de cambiar tales estructuras, sino que más bien en entender la hegemonía en las relaciones y encontrar vías de acción social que para el Equipo sean pertinentes, pues resulta más viable cambiar las dinámicas organizacionales que modificar las identidades más estáticas de las estructuras institucionales.

Entonces, lo crítico se hace presente en que en todo el proceso se contó con la participación fundamental del Equipo, no sólo para coordinar la realización de las actividades, sino que por sobre todo para ir definiendo en el camino los énfasis de esta sistematización de experiencia. Para ello se llevaron a cabo reuniones sistemáticas para concordar sus etapas, reajustar los tiempos y retroalimentar los análisis, así como también se utilizaron metodologías participativas con apoyo visual para que las personas pudieran registrar sus opiniones y facilitar la lectura de otros/as participantes de las reflexiones grupales.

Por estas razones, la sistematización de experiencias como estrategia metodológica puede ser considerada desde una epistemología crítica, ya que se conecta directamente con el protagonismo de quienes se está produciendo información con un objetivo de transformación.

6.3. Limitaciones metodológicas

Entre las limitaciones metodológicas de esta sistematización se encuentra que sólo se cuenta con la información producida por el Equipo. Si bien en un comienzo se había propuesto trabajar con referentes comunitarios, docentes y estudiantes, no se logró tal propósito. A pesar de la comunicación con una informante clave que me facilitaría el nexo con los y las docentes en la realización de dos grupos focales en el marco de su investigación “Didáctica de la interacción comunitaria: Aprendizajes desde la experiencia del Programa de Intervención Comunitaria de Universidad de Las Américas”, estas instancias no lograron

concretarse por la falta de participación y disponibilidad de los y las docentes. En el caso de los/as estudiantes, se les invitó a un taller de improvisación teatral, pero no hubo personas interesadas, puede que también el alcance de la invitación mediante los Centros de Estudiantes fue limitado y los afiches en los campus fueron insuficientes. Con respecto a los referentes comunitarios no se realizaron entrevistas ni talleres, para no saturar con actividades a las comunidades, por lo que se prefirió abordar su perspectiva desde la observación participante.

Este trabajo me reafirma que una sociología práctica es posible, donde la sociología es una herramienta para vincularse directamente con la realidad social y en la práctica es inevitable no transformarla, *¿hacia dónde la transformamos?* es un cuestionamiento constante, cuyas respuestas dependen totalmente del contexto. Comprender ese contexto desde la sociología es observarse a sí mismo en la relación con otras personas, y de otras con las otras, como un entramado social que se construye día a día creando una historia y *¿cuál es la historia que queremos contar?*

La sociología dispone de herramientas para narrar historias, así esta práctica debe ser desarrollada con rigor académico y también debe ser capaz de poner en práctica el conocimiento adquirido. La socio-praxis implica un compromiso activo con la realidad social y una participación en la acción social. Esta práctica sociológica puede ser aplicada de manera innovadora, con creatividad, con una apertura que permita el uso de múltiples técnicas, lo cual implica la utilización de metodologías participativas, pero también se puede complementar con análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Pero más aún con un sentido ético de lo profesional, donde se escuche activamente los intereses de las demás personas y se respeten sus espacios y tiempos.

Esta sistematización de experiencia y la práctica profesional ha sido un proceso invaluable y muy enriquecedor que, sin duda, seguirá ofreciéndome grandes aprendizajes en el futuro. Espero que este trabajo pueda contribuir a la construcción de horizontes de transformación social, desde la perspectiva de una educación comunitaria comprometida con el desarrollo local, lo cual requiere de una formación de profesionales con un enfoque crítico del contexto en el que se desenvuelven, compromiso con la justicia social y la capacidad de articular la práctica académica con el bienestar subjetivo y social de las comunidades.

7. Referencias bibliográficas

- Alarcón, M. (2021). ¿Pueden las universidades compatibilizar intereses diversos en torno a propósitos comunes? Un estudio de casos múltiples de universidades chilenas. *Revista de la Educación Superior*. 50, 37–58.
- Alberich-Nistal, T. (2008). IAP, Redes y Mapas sociales: Desde la investigación a la intervención social. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, 8(1), 131–151.
- Alonso, L. E. (1999). Capítulo 2 Sujeto Y Discurso : El Lugar De La Entrevista Abierta En Las Prácticas. *La Mirada Cualitativa En Sociología*, (1992), 151–164.
- Arancibia, K., Arias-schreiber, A., Barría, L., Barría, S., Egaña, D., Pailanca, M., ... Troncoso, D. (2021). *Sistematización de la experiencia. El Rincón de la Mujer Mapuche*. Santiago de Chile.
- Artaza, O. (2020). *Algunos elementos conceptuales para la formación universitaria , con mirada interdisciplinar en salud y ciencias sociales , centrada en las personas , las comunidades y su bienestar . por el Dr . Osvaldo Artaza . Facultad de Ciencias Sociales* (pp. 1–34). pp. 1–34. Santiago.
- Briones, J. (2022) ResisteArte. El arte de disputar y okupar la ciudad durante el estallido social chileno en Concepción en R. Ganter, R. Zarzuri, K. Henríquez y X. Goecke (Ed.), *El despertar chileno. Revulta y subjetividad política*. (1ed, pp. 361-386).
- Basoalto, H. (12 de diciembre de 2018). CNA entrega acreditación de cuatro años a Universidad de Las Américas. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/cna-entrega-acreditacion-cuatro-anos-universidad-las-americas/442711/>
- Programa de Intervención Comunitaria. (2022). *Brochure*.
- Capó, W., Arteaga, B., Capó, M., Capó, S., García, E., Montenegro, E., & Alcalá, P. (2010). La sistematización de experiencias: un método para impulsar procesos emancipadores. En C. Centro de Estudios para la Educación Popular (Ed.), *Colección Paulo Freire*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2rh278w.4>
- Decreto 2 de 2009 [con fuerza de ley]. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de

la ley N°20.370. 16 de diciembre de 2009.

De La Garza Toledo, E. (2001). La epistemología crítica y el concepto de configuración. *Revista Mexicana de Sociología*, 63(1), 109–127. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3541203>

De Souza, M. V. (2020). Concepción: El trabajador del comercio informal de calle. La producción efímera del espacio en la crisis social. *Revista Arquitecturas del Sur*, 38(57).

Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones. (2019). *Informe de Evaluación VcM 2018*. Recuperado de <https://www.oas.org/es/cidh/docs/anual/2018/indice.asp>

Duarte, K. (2022). Artesanía intelectual en el análisis cualitativo de contenidos. En Duarte, K. ed. *Separar para construir. Análisis cualitativo de información*. Social Ediciones, Universidad de Chile.

Equipo PIC Concepción. (2021a). Informe anual 2020 PIC Sede Concepción.

Equipo PIC Concepción. (2021b). Informe semestral 2021 1 PIC Sede Concepción.

Flores, R. (2009). *Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social* (1 ed.). Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt17t76p7>

Fleet, N., Victorero, P., Lagos, F., Montiel, B. y Cutipa, J. (2017) Midiendo la vinculación de las instituciones de educación superior con el medio. Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Vol 6. Santiago de Chile.

Gallegos, E. y Rosales, G. (2012). Epistemología Crítica. *Itinerario Educativo*, 26(59) <https://doi.org/10.21500/01212753.1459>

Guasch, Ó. (1996). *Cuadernos Metodológicos: Observación participante* (Vol. 20).

Herrera, J. y Chaparro, A. (9 de abril de 2017). Caso Lucro: Fiscalía archiva investigaciones a universidades, excepto tres del grupo Laureate. *El Mercurio*. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=351057>

Infante, F., Sandoval, H., Escobar, A., & Bontá, P. (2015). *Bases conceptuales y metodológicas del Programas de Intervención Comunitaria*.

- Monsalves, S., Díaz, N., & Duarte, K. (2021). La sistematización de experiencia como estrategia para la producción de conocimiento y la acción política. In A. Álvarez, C. Castro, K. Duarte, & S. de Lima (Eds.), *Transformar sistematizando*. San José, Costa Rica: Departamento Ecuménico de Investigaciones.
- Mönckeberg, M. (2013). *Con fines de lucro. La escandalosa historia de las universidades privadas en Chile*. Editorial Debate.
- Paño, P. (2014). Tomás Rodríguez-Villasante, Redes de vida desbordantes. Fundamentos para el cambio desde la vida cotidiana. *Revista Latinoamericana Polis*. 286. Recuperado de <http://journals.openedition.org/polis/10891>
- Piper, I., Fernández, R., e Íñiguez, L. (2013). Psicología social de la memoria: Espacios y políticas del recuerdo. *Psyche*, 22(2), 19–31. <https://doi.org/10.7764/psyche.22.2.574>
- Programa de Intervención Comunitaria. (s.f). *Diseño del Programa*. Universidad de las Américas. Recuperado el 20 de noviembre de 2022 de <https://programaic.udla.cl/disenio-del-programa/>
- Programa de Intervención Comunitaria (s.f.). *Diseño del Programa de Intervención Comunitaria*. Recuperado el 7 de diciembre de 2022 de <https://programaic.udla.cl/>
- Retamozo, M. (2015). La epistemología crítica de Hugo Zemelman: política y metodología (o una metodología política). *Estudios Políticos*, 9(36), 35–61.
- Sandoval, H., Infante, F. (2014). *Intervención Comunitaria: una colaboración entre universidad, organizaciones sociales y municipios*. Facultad de Ciencias de la Salud y Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Las Américas.
- Sepúlveda, N. (27 de marzo de 2018). Notificarán a universidades Andrés Bello, de Las Américas y Viña del Mar de grave infracción por lucro. *Centro de Investigación Periodística*. <https://www.ciperchile.cl/2018/03/27/notificaran-a-universidades-andres-bello-de-las-americas-y-vina-del-mar-de-grave-infraccion-por-lucro/>
- Universidad de Las Américas. (2016). Fundamentos de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo Universidad de Las Américas. 2016, pp. 1–55. Recuperado de <https://docencia.udla.cl/wp-content/uploads/sites/60/2019/11/fundamentos-dimension-pedagogica-docencia.pdf>

- Universidad De Las Américas (UDLA). (2018). Informe de Autoevaluación Institucional Universidad de las Américas. <https://www.udla.cl/wp-content/uploads/2019/12/informe-completo-udla-270818.pdf>
- Universidad De Las Américas (UDLA). (2020). Propuesta de Plan de Desarrollo Facultad 2020 / 2022 Facultad de Salud y Ciencias Sociales Universidad de las Américas. <https://salud-sociales.udla.cl/wp-content/uploads/sites/70/2020/10/PDF-Facultad-de-Salud-y-Ciencias-Sociales.pdf>
- Universidad De Las Américas (UDLA). (2022). Resumen Ejecutivo Informe de Autoevaluación Institucional 2022, Universidad de Las Américas. <https://www.udla.cl/wp-content/uploads/files/160822-Resumen-IAI-UDLA.pdf>
- Vicerrectoría de Extensión y Estudios Universidad de las Américas. (2015). *POLÍTICA Y MANUAL EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO POLÍTICA Y MANUAL*.
- Villasante, T. (1999). Redes y socio-praxis. *Politica y Sociedad*, 1–23. Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Redes_Sociales/Articulos/redes_y_socio-praxis.pdf

8. Anexos

8.1. Anexo 1

Tabla Anexo 1: Etapas de la Sistematización de Experiencias

Etapas	Objetivos	Actividades	Fecha
Preparación	Identificar las expectativas sobre el proceso a iniciar. Definir acuerdos y modalidad de trabajo.	Reuniones con el PIC para abordar las siguientes preguntas: ¿Cuál es la experiencia que se quiere sistematizar? ¿Qué se espera de la sistematización de experiencia?	1 y 15 de noviembre de 2021
Reconstrucción de la memoria	Recordar lo vivido de manera colectiva respetando la diversidad de miradas para identificar hitos relevantes del periodo, acontecimientos de contexto general, personas significativas, fechas, cambios en las prácticas personales y colectivas, entre otros asuntos. Definir dimensiones para sistematizar a partir de los asuntos que se consideren relevantes de profundizar.	Elaborar una línea de tiempo con el PIC mediante la plataforma de pizarra colaborativa en línea: Miro Utilizar un código de colores para identificar visualmente fechas, actores, acontecimientos, hitos de contexto, entre otros. Las preguntas que guían la actividad son: • ¿Cuáles fueron los acontecimientos de contexto general que marcaron al PIC? • ¿Cuáles fueron los hitos del PIC más significativos del periodo? ¿Por qué? • ¿Cuáles fueron los actores, organizaciones e instituciones claves del periodo?	4 de diciembre de 2021

Diseño de Sistematización de Experiencias	Diseñar el proceso de sistematización en base a sus dimensiones, objetivos, estrategias de producción, análisis de información y comunicación de aprendizajes.	Elaboración de informe de diseño. Reuniones de retroalimentación para generar acuerdos de trabajo para el 2022	De diciembre del 2021 a marzo 2022
Producción de información	Producir datos cualitativos para comprender las dimensiones relevantes para sistematizar.	Observación participante, 5 entrevistas y 2 talleres grupales.	Noviembre de 2021 a diciembre de 2022
Análisis	Examinar en profundidad los distintos componentes de cada situación experimentada.	Elaboración Informe de Análisis. Técnica análisis de contenido.	De junio a noviembre de 2022
Retroalimentación de Aprendizajes	Presentar análisis elaborados al Equipo para discutirlos y definir los aprendizajes de la experiencia.	Taller grupal de retroalimentación de aprendizajes	28 de noviembre
Comunicación de hallazgos	Comunicación de hallazgos del proceso a toda la comunidad del PIC.	Contenidos a definir en diciembre de 2022	1 video 1 fanzine

Fuente: Elaboración propia

8.2. Anexo 2

Tabla Anexo 2: Técnicas de producción de información

Actividad	Fecha	Metodología	Asistencia
Taller Línea de Tiempo	6 de diciembre de 2021	Encuentro virtual en Zoom para la elaboración de Línea de Tiempo con el apoyo de la plataforma miro.com	6 personas del equipo territorial, motor y docentes.
Taller Creativo	5 de mayo de 2022	Encuentro presencial en UDLA sede Chacabuco para retomar línea de tiempo y construir aprendizajes sobre el periodo.	6 personas del equipo territorial y motor.
Observación Participante	Desde noviembre 2021 a octubre 2022	Asistencia a reuniones de equipo, actividades territoriales, conversatorios y otras jornadas del programa. Reemplazo de gestora territorial en reuniones de coordinación comunitaria en Talcahuano.	
Entrevistas	Entre mayo y julio 2022	2 Gestoras Territoriales 2 Tutores 1 Coordinador académico	5 entrevistas
Fuentes secundarias	Datan de los años 2020 y 2021	1. Informe de Gestión Interna PIC sede Concepción 2020 2. Informe de Gestión Interna PIC sede Concepción 2021 3. Video: “Proceso Territorial de Programa de Intervención Comunitaria UDLA - 2021”	
Taller de análisis	28 de noviembre 2022	Retroalimentación de análisis junto al equipo del Programa	

Fuente: Elaboración propia

8.3. Anexo 3

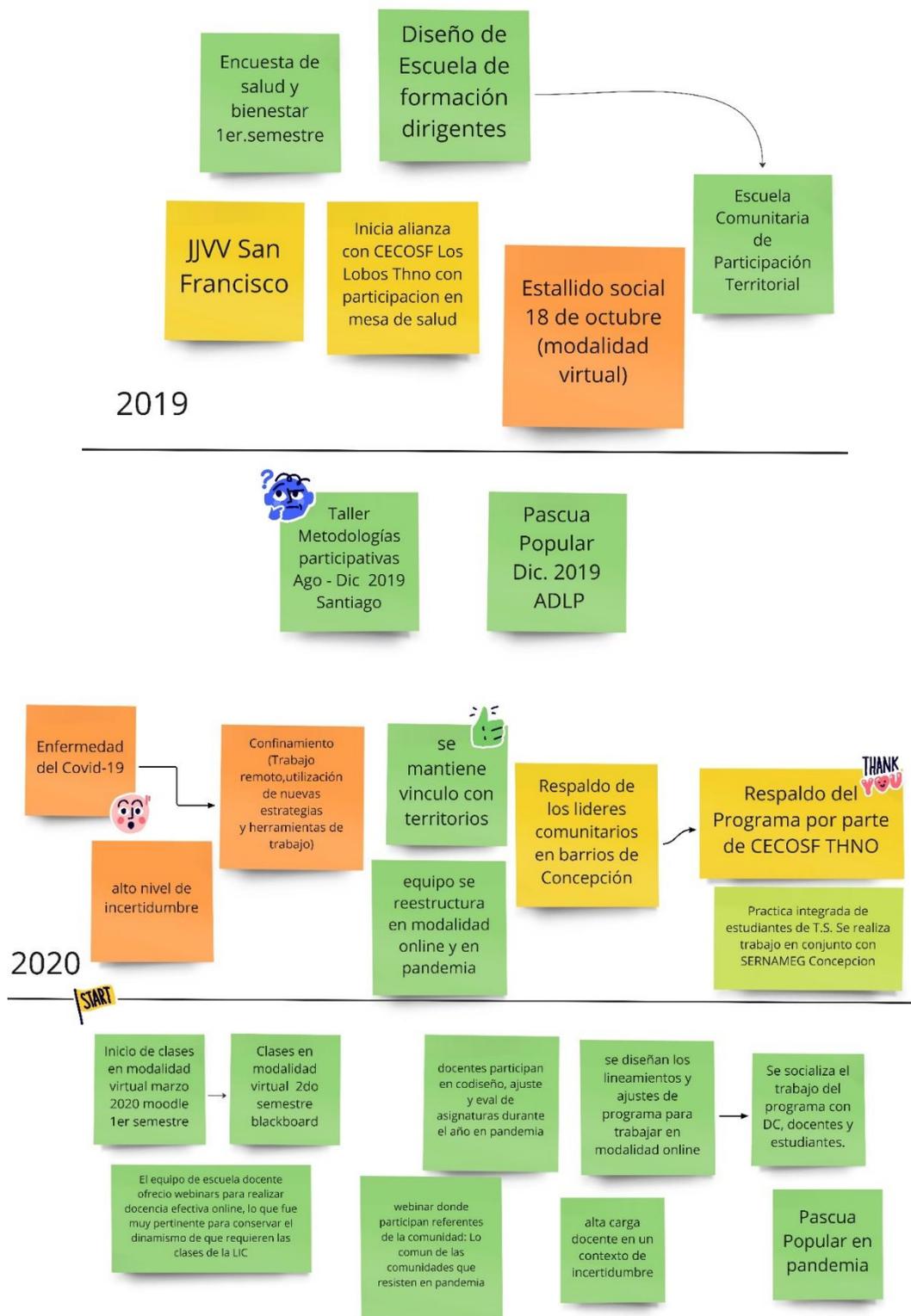
Ilustración Anexo 3: Síntesis del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21

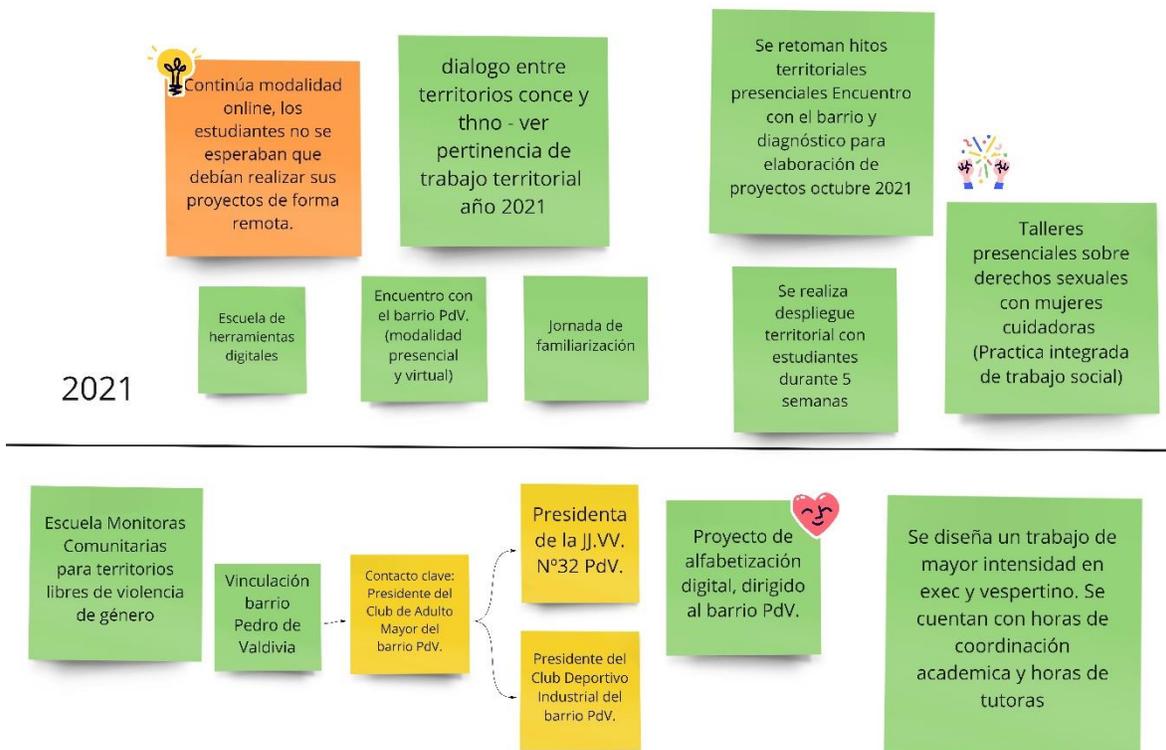
Visión	<p>Universidad de Las Américas es una universidad de calidad, con niveles crecientes de desarrollo académico y complejidad institucional, que aspira a ser reconocida por su compromiso con el progreso de sus estudiantes y de las comunidades con las que se relaciona.</p>				
Misión	<p>Comprometida con los valores institucionales, ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario, la misión de la universidad es:</p> <p>>> Proveer una experiencia universitaria centrada en el estudiante, para formar a una heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos, en un espectro disciplinar diversificado, en un marco de innovación al servicio de la enseñanza-aprendizaje y en una estrecha integración con la comunidad.</p> <p>>> Contribuir al desarrollo de las personas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, y al desarrollo del país, disponiendo de espacios de creación e investigación, para aportar a la discusión de los problemas de la sociedad.</p>				
Propósitos Institucionales	<p>1. Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad.</p>	<p>2. Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.</p>	<p>3. Institucionalizar la Investigación a través de Líneas y Núcleos de Investigación específicos.</p>	<p>4. Potenciar la instalación del Modelo de Calidad Institucional.</p>	<p>5. Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional resguardando los estándares del desarrollo académico.</p>
Objetivos Estratégicos	<p>Consolidar el Modelo Educativo por Resultados de Aprendizaje, asegurando el logro de los perfiles de egreso y la calidad del proceso formativo.</p> <p>Consolidar un Plan Integral de Evaluación de Perfiles de Egreso que permita evaluar la progresión del logro de los Resultados de Aprendizaje y fortalecer el proceso de mejora continua de las carreras.</p> <p>Fortalecer el diseño e implementación de programas de educación de adultos y la innovación en metodologías de enseñanza-aprendizaje en programas para estudiantes con experiencia laboral.</p> <p>Fortalecer los sellos valóricos institucionales como ejes transversales de la formación universitaria.</p> <p>Consolidar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) para favorecer el logro de los Resultados de Aprendizaje: la permanencia, progresión académica y eficiencia, que además le permita vivir una experiencia universitaria integral.</p> <p>Potenciar el plan general de desarrollo al docente, que considere su reclutamiento, retención y perfeccionamiento, y que garantice la calidad de la docencia y el desarrollo de la investigación en ámbitos pedagógicos y disciplinarios.</p> <p>Actualizar la oferta académica acorde al Modelo Educativo y al desarrollo institucional.</p>	<p>Potenciar la institucionalidad del área de Vinculación con el Medio.</p> <p>Reforzar la articulación de Vinculación con el Medio con los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Fortalecer la vinculación con egresados y empleadores.</p>	<p>Potenciar la investigación interna a través de proyectos de investigación y promover la formación de núcleos interdisciplinarios específicos, asociados a los sellos institucionales.</p> <p>Potenciar la producción académica de la institución.</p> <p>Potenciar la visibilidad de las actividades y resultados de investigación de la universidad.</p> <p>Potenciar el aprendizaje de habilidades investigativas en el currículo de las carreras.</p>	<p>Instalar un sistema de evaluación de la efectividad institucional.</p> <p>Instalar un sistema de evaluación de la efectividad educativa.</p> <p>Consolidar la implementación de la política de la calidad.</p> <p>Coordinar permanentemente procesos de auto-evaluación y acreditación, tanto institucional como de carreras.</p>	<p>Garantizar la sustentabilidad financiera para el logro de los Propósitos Institucionales declarados.</p> <p>Potenciar la recuperación del prestigio institucional.</p> <p>Optimizar procesos de gestión operacional velando por el uso eficiente de tecnología, infraestructura y equipamiento.</p> <p>Proveer, mantener y desarrollar un equipo humano orientado al cumplimiento de la Misión y Visión institucional.</p> <p>Fortalecer los espacios y herramientas institucionales de apoyo al aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Fortalecer la estructura organizacional acorde a los nuevos desafíos institucionales.</p> <p>Actualizar el sistema de admisión, en el marco del Modelo Educativo, potenciando la progresión estudiantil, eficiencia y sustentabilidad.</p> <p>Fortalecer la planificación estratégica con procesos clave de la gestión institucional.</p>

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

8.4. Anexo 4

Ilustración Anexo 4 Línea de tiempo del Programa IC sede Concepción del 2019 al 2021 en *miro.com*





Fuente: Elaboración colectiva en Taller Reconstrucción de la memoria