

It Takes Two to Tango

Modalidades y beneficios de la colaboración entre universidades y gobiernos locales

Kelly Henao – Columbus Association – k.henao@columbus-web.org
Daniel Samoilovich – Columbus Association – d.samoilovich@columbus-web.org
Sara Hoeflich - United Cities and Local Governments – s.hoeflich@uclg.org

Este estudio intenta arrojar luz sobre las modalidades y **beneficios de la colaboración entre universidades y gobiernos locales**. Nace en el contexto del proyecto **Erasmus + CityLab: Engaging Students with Sustainable Cities in Latin-America**¹ que tiene como objetivo estimular el desarrollo de pedagogías activas en cursos de grado y posgrado a partir de un trabajo colaborativo de estudiantes con representantes de los gobiernos locales, apoyándose en una metodología de enseñanza basada en problemas. Pero, el objeto de este estudio va más allá de la tarea pedagógica de las universidades. Procura comprender las condiciones en que se desarrolla dicha colaboración y su impacto.

Se ha aplicado un cuestionario a 80 instituciones de América latina (la mayor parte) y Europa., Se seleccionaron las respuestas más interesantes para desarrollar 20 entrevistas en profundidad con responsables universitarios y, en algún caso, responsables en gobiernos locales.² A continuación, se realiza un **análisis comparativo que permita comprender mejor los principales aspectos de dicha colaboración**.

El reducido tamaño de la muestra no permite considerarla representativa. Sin embargo, permite iluminar algunas cuestiones que ayudan a una colaboración exitosa ya que estas se repiten en varias de las situaciones analizadas. Si bien la variación entre caso y caso es muy amplia, este análisis puede ayudar a comprender los factores de éxito y los obstáculos de la colaboración. No se pretende, de ninguna manera, ofrecer un modelo, sino presentar algunas hipótesis y pistas de reflexión que ayuden a los líderes de ciudades y directivos de universidades a mejorar su actual colaboración.

¹ El proyecto Citylab, financiado por la Comisión Europea, tomó lugar entre 2015 y 2018, integró 17 socios europeos y latinoamericanos, bajo la coordinación de la Universidad de Amberes, Bélgica. Más información <https://www.uantwerpen.be/en/projects/citylab/>

² La nómina de las universidades entrevistadas es la siguiente :

Universidad Austral de Chile, Chile; Universidad de la Sabana, Colombia; Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica, Universidade de Aveiro, Portugal; Universidad Rovira I Virgili, España; Universidad de Talca, Chile; Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua; Universidad de Caldas, Colombia; Universidad de Buenos Aires, Argentina; Universidad Nacional de Córdoba, Argentina; Universidad Simón Bolívar, Venezuela; Universidad de Amberes, Bélgica; Universidad Tecnología de Compiègne, Francia; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México; Universidad Iberoamericana, México; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile; Universidad Autónoma de Yucatán, México; Universidad de Sonora, México; Universidad del Salvador, Argentina; Universidad Minuto de Dios, Colombia. Se incluye en Anexo la nomina de proyectos objeto de las respectivas entrevistas.

Esta reflexión está basada principalmente en la **percepción de las universidades y las perspectivas desde la academia**, derivada de las encuestas y entrevistas desarrolladas con un grupo de ellas y servirá como base para un posterior trabajo con gobiernos locales.

I. Origen de la colaboración: ¿iniciativas individuales o institucionales?:

Llegar a una colaboración ganar-ganar requiere de la voluntad tanto de responsables de gobiernos locales como de la Universidad. Los estudios realizados ponen en evidencia que las iniciativas provienen en general de la Universidad pero que sólo prosperan cuando encuentran un terreno fértil.

Naturalmente las universidades que nacen con una misión de impacto en el territorio están más abiertas a este tipo de colaboración. Podemos caracterizarlas como universidades regionales, con programas académicos y servicios relacionados con el tejido productivo y el contexto social.

Por su parte el interés de los responsables de gobiernos locales es mayor cuando la región está enfrentada a un proceso de reconversión para el que no tiene aún los recursos humanos necesarios. A menudo son ciudades de tamaño mediano o pequeño. En muchas de las situaciones analizadas son regiones policéntricas con numerosos núcleos urbanos de menor envergadura, sin una estructura administrativa que coordine sus políticas y recursos. En el caso de ciudades de mayor tamaño la colaboración se focaliza con sub-estructuras funcionales o zonales.

Pareciera existir una relación directamente proporcional entre la estructura administrativa del país y las oportunidades de colaboración: a mayor centralización del sistema nacional, mayor la posibilidad de colaboración con ciudades de mayor tamaño que no poseen las atribuciones, ni el personal capacitado para afrontar los desafíos. Cuanto más descentralizado es el sistema, la cooperación se focaliza hacia ciudades más pequeñas o sub-estructuras de ciudades grandes. En gran parte de las situaciones la colaboración responde a la necesidad de los gobiernos locales de externalizar determinadas funciones (lógica administrativa), pero en otras, responde al desarrollo de competencias para posibilitar la adquisición de mayores atribuciones y recursos (lógica política).

Se han identificado cinco tipos de situaciones que estimulan el interés de las autoridades del gobierno local a cooperar con la Universidad:

- una crisis económico-social;
- la aprobación de nuevas normativas o políticas, por ejemplo, relativas a los objetivos de desarrollo sustentable y su cumplimiento a nivel local,
- el desarrollo de políticas públicas con incentivos financieros,
- el deseo de innovar en los procesos de planificación y en el diseño e implementación de proyectos
- el interés de atender requerimientos sociales (empleabilidad, equidad, asuntos de accesibilidad para movilidad, etc.).

En alguno de los casos estudiados, la cooperación con el sector público tiene un mayor impacto en el territorio y las organizaciones sociales, cuando también está involucrado el sector privado y la relación se vuelve triangular. El sector privado gana en competitividad, la universidad adquiere mayor relevancia y legitimidad, y el gobierno local mejora la sostenibilidad económico-social de su región. Cuando la cooperación se asienta sobre estos tres pilares, tiene mayor probabilidad de trascender a eventuales cambios políticos y alcanzar un mayor impacto sobre el territorio.

Del lado de la Universidad, el liderazgo puede presentarse a nivel de la institución (equipo rectoral) o bien de las unidades académicas o estructuras de apoyo. Esto depende en gran medida de la cultura institucional. En muchos de los casos analizados se da una suma de iniciativas parciales hasta que la institución integra todos los esfuerzos en un plan estratégico de cooperación englobado genéricamente dentro de su "tercera misión". En general, la cooperación no comienza por un plan estratégico que no esté apoyado en experiencias y actores concretos. La combinación ideal de una colaboración estable se apoya en una clara misión institucional (por ejemplo, la integración en el modelo pedagógico), en la existencia de unidades de interfase y la implicación de las unidades académicas. Éste es, por así decirlo, un "triángulo de oro".

En el caso de la Universidad, los disparadores pueden ser múltiples, en general oportunidades de consultoría, formación continua, o bien el interés en ofrecer a los estudiantes un contexto de aplicación concreto de los conocimientos adquiridos. La apertura de la Universidad a su entorno es, en este sentido, una dimensión fundamental del estímulo a la cooperación por parte de los académicos. Dicha apertura, si bien es a menudo declamada, no siempre se ve plasmada en la realidad.

Un aspecto particularmente interesante es el rol de personas que ocupan una función en el gobierno local y a la vez están vinculadas a actividades académicas de la Universidad. Funcionan como una "puerta giratoria", con roles intercambiables que les permite comunicarse con la academia y la política local con igual eficacia, y por ello desempeña un rol articulador fundamental.

II. Entorno y territorio: características de la región con la que se estableció una cooperación.

En ciudades pequeñas o medianas, los territorios más fértiles para una cooperación entre el gobierno local y las universidades surgen de la necesidad de una reconversión, en general por la decadencia de una actividad productiva, típicamente primaria. En ciudades de mayor tamaño, los gobiernos y las universidades comparten problemas comunes de las urbes (movilidad, residuos, uso del agua, regeneración de espacios urbanos). En este contexto surge la preocupación por desarrollar una "especialización inteligente".

El contexto determina en gran medida las áreas de intervención por las que la cooperación se inicia. Dichas áreas pueden ser de intervenciones específicas o más de tipo globales. Entre las del impacto directo pueden considerarse el desarrollo del turismo, el desarrollo tecnológico ligado a la creación de empleos, la planificación urbana e incluso cuestiones directamente ligadas a los objetivos de desarrollo sustentable: tratamiento de sólidos, gestión del agua, tránsito, planificación urbana, etc. En un caso (Universidad Rovira I Virgili) se abordó el tema del cambio climático pero vinculado al cultivo de la vid, es decir en relación directa con el sector privado.

Entre las acciones de carácter genérico, pueden incluirse las tareas vinculadas a la revisión de planes reguladores, al acompañamiento de inversiones, al desarrollo de recursos humanos de los municipios y al desarrollo de planes estratégicos.

Las características del territorio pueden tener una incidencia en el tipo de estrategia que posibilita la colaboración. Partiendo de una tipología de regiones que están por debajo o por encima del PIB nacional, combinada con situaciones de crecimiento o decrecimiento económico puede identificarse cuatro tipos de situaciones:

1. Ciudades con menor PIB, y en situación de decrecimiento.
2. Ciudades con menor PIB, pero en crecimiento.
3. Ciudades con igual o mayor PIB en situación de crecimiento
4. Ciudades con igual o mayor PIB en situación de decrecimiento.

La siguiente tabla muestra la situación de los casos estudiados³. Ninguno de los casos analizados corresponde a ciudades o regiones en decrecimiento (situación 1 y 4). Algunas de ellas se encuentran en la situación 2, regiones con un PIB per cápita regional debajo del promedio nacional en crecimiento, esto es principalmente en Colombia, Chile, Portugal y Francia. Por otro, algunas representan ciudades o regiones con un PIB per cápita mayor que el nacional, esto es principalmente en España, Argentina, Bélgica, México. En general se puede decir que la contribución de las universidades está, en gran medida, condicionada por las características del entorno.

Ciudades con menor PIB, pero en crecimiento.	Ciudades con igual o mayor PIB en situación de crecimiento
Cundinamarca , Colombia	Tarragona, España
Caldas, Colombia	Córdoba, Argentina
Los Ríos, Chile	Buenos Aires Argentina
Maule, Chile	Amberes Bélgica
V región de Chile	Ciudad México, México
Aveiro, Portugal	Zapopan, México
Oise, Francia	Yucatán México
	Sonora, México

³ En algunos casos no se encontraron datos comparables: Municipalidad de Cartago, Costa Rica; Estelí, Matagalpa y Chontales en Nicaragua; Municipio de Gualeguaychú, Argentina y área metropolitana de Caracas, Venezuela.

III. Alcance de las intervenciones en términos de recursos humanos, financieros y duración.

En pocos de los casos analizados las intervenciones de la Universidad han dependido exclusivamente de recursos movilizados por la Universidad. Para que una colaboración tenga algún impacto, siempre ha sido necesario contar con aporte de recursos públicos o privados. En muchos casos la Universidad y el gobierno local se han unido para gestionar financiamiento para proyectos. En otros casos, ambas organizaciones se han unido para responder a una convocatoria nacional de un fondo concursable, de un fondo europeo o internacional. En algunos casos el apoyo financiero es plurianual como el caso de Uniminuto en Colombia, Cordoba en Argentina, y en otros como el de Rovira y Virgili son contratos anuales renovables lo que puede explicarse por un interés político de asumir funciones que hasta el momento dependen de una instancia supra regional.

El financiamiento es un factor decisivo, aunque no el único, para el desarrollo de iniciativas significativas y sustentables. En general, dicho financiamiento depende de la relevancia de las iniciativas propuestas. La colaboración ciudad-gobierno local tiene un impacto positivo para ambas partes: permite al gobierno local aumentar el monto de proyectos financiados y estimula la diversificación de fondos en la Universidad. Aunque no se tiene evidencia de que esto haya ocurrido de manera significativa en los casos analizados, la diversificación del financiamiento es una de las características identificadas por Burton Clark como importante para el desarrollo de una universidad emprendedora.

Otro factor decisivo para lograr intervenciones de mayor alcance es la construcción de la confianza. Todos los casos analizados demuestran que dicha confianza toma tiempo, pero, una vez lograda, permite estabilizar la colaboración y multiplicarla en varios frentes. En definitiva, también incide en la escalabilidad. Se parte de un núcleo inicial y progresivamente se incorporan nuevos actores gracias a un rol articulador de la Universidad (en particular cuando se trata de regiones policéntricas en las que no existe una asociación de municipios o ésta no tiene el poder suficiente). A medida que las iniciativas toman mayor envergadura se hace necesaria la constitución de una organización específica. Dicha institucionalización, a su vez, ayuda a una mayor escalabilidad de las iniciativas.

En varios casos, Rovira I Virgili, Sabana, El Salvador, Yucatán, Aveiro, Caldas y Nicaragua, el financiamiento de organizaciones internacionales públicas o privadas obró como disparador de la colaboración. Su importancia es doble. Por un lado, permite contar recursos de libre disponibilidad, es decir no están comprometidos a tareas recurrentes de parte de los gobiernos locales. Por el otro, es sabido que los financiamientos internacionales permiten contar con mayor flexibilidad y margen de innovación para la implementación de proyectos, así como la garantía de poder integrar a diversos actores alrededor de un objetivo común. Un tercer impacto favorable de la intervención de organismos de financiamiento internacional es “blindar” los proyectos ante eventuales cambios políticos.

IV. Efectos e Impactos de la colaboración.

Más allá de los impactos concretos de los proyectos llevados a cabo, desde el punto de vista del gobierno local la colaboración aporta beneficios más generales: la mejora del perfil de la región, la atracción de inversiones, la atracción o retención de población, una mayor recaudación de impuestos y desarrollo de actividades productivas.

La misión fundamental de la universidad es generar *recursos humanos*. En varios de los casos analizados se ha percibido en primer lugar, una mejora en el desarrollo de recursos humanos y en la contratación de graduados en el gobierno local, muchas veces familiarizados con el gobierno local gracias a la realización de una pasantía, por ejemplo, el caso de la Universidad de Talca. En segundo lugar, el sector privado también se beneficia con una mayor disponibilidad de recursos humanos calificados gracias a los graduados de las Universidades o a la formación continua de su personal. En parte de los casos analizados se perciben actividades de formación continua, sin que esta adquiera una dimensión central dentro de la estrategia de colaboración. En tercer lugar, la formación de recursos humanos tiene un impacto en el estímulo a emprendedores, particularmente significativo en regiones con tasas de desempleo juvenil relativamente elevadas, como en los casos de Nicaragua y Caldas. Cuando la actividad de incubación adquiere mayor madurez puede incluir acceso a capital semilla y de riesgo.

Cinco colaboraciones han tenido como objetivo o esperan impactar la mejora de *infraestructura*: Simón Bolívar, Córdoba, Buenos Aires, Compiègne y Amberes. Se trata de intervenciones puntuales que van desde mejoramiento de viviendas, de edificaciones o de espacios públicos, hasta otras de mayor envergadura, como el diseño de propuestas de planeamiento territorial o de la creación o modificación de reglamentaciones urbanas. En estas, se aprovecha la capacidad técnica de la Universidad para fases de diagnóstico, diseño y desarrollo de propuestas. En varios de los casos estudiados el gobierno local aprovecha además de la capacidad técnica, la legitimidad y el rol políticamente neutro que puede jugar la Universidad para estimular metodologías de planeamiento participativo como Participplan en la UBA, y Hábitat Popular en Córdoba.

La dimensión *ambiental* parece ser una temática emergente de la colaboración entre Universidades y gobiernos locales. En los casos analizados, las Universidades pueden jugar un rol que estimula la discusión sobre problemáticas ambientales en la agenda política, para lo cual, son útiles los resultados de sus investigaciones como en el caso de la Sabana en Colombia, o de la conservación de zonas naturales de la Universidad de El Salvador. En otros la Universidad puede apoyar el desarrollo de la agenda por los objetivos de desarrollo sostenible en particular los relacionados con el Cambio Climático (el caso de la Universidad Autónoma de Yucatán) o interviniendo de forma más directa en la resolución de problemáticas concretas (casos de Uniminuto y Rovira I Virgili).

El impacto de las universidades localizadas en ciudades y barrios periféricos tiene un efecto dinamizador para el desarrollo territorial. De alguna u otra manera todas las colaboraciones analizadas tienen efectos sociales. No obstante, algunos adquieren una importancia en sí misma cuando se constituyen en las motivaciones iniciales de la colaboración entre Universidades y Gobiernos Locales. Es el caso por ejemplo de la generación de emprendimientos sociales en adultos mayores en Valparaíso, la mejora de accesibilidad de personas con discapacidad (Universidad Iberoamericana), la mejora de la enseñanza de la ciencia en las escuelas primarias y secundarias (Uniminuto) o mejora de la cobertura en enseñanza superior (Caldas, Nicaragua) así como proyectos que esperan buscar afectar de forma indirecta la reducción de los índices de violencia, como es el caso de Jalisco con los centros de inclusión social o la formación de Jóvenes en el eje cafetero colombiano afectado por el conflicto.

La Universidad tiene un impacto directo sobre la gobernanza pública cuando logra ubicar a sus egresados en cargos públicos del gobierno local. En universidades donde esto hace parte de una intencionalidad lo anterior se traduce en una oferta de formación continuada para funcionarios del gobierno local, en programas de pasantías para profesionales. A largo plazo esto convierte en un elemento natural de facilitación de la colaboración entre ambos actores, la Universidad y el Gobierno local, como en los casos, de Talca o de la Autónoma de Yucatán.

V. Disciplinas más proclives a una colaboración; Interdisciplinariedad: ¿en qué casos se ha logrado establecer una colaboración entre unidades académicas?

Pocas veces las colaboraciones han dependido de la actuación de una única disciplina y esto en parte es una respuesta a la complejidad de los problemas que enfrentan los distintos territorios. Es más clara esta interdisciplinariedad cuando la colaboración se sostiene en algún tipo de estructura o de unidad capaz de integrar o canalizar las demandas entre las unidades académicas y de soporte dentro de las Universidades, como las plataformas tecnológicas en Aveiro, el Parque de Innovación Social de Uniminuto, la Unidad de Emprendimiento y proyectos de Valparaíso. En general, cuanto mayor es la vinculación con el territorio y el acercamiento a los problemas concretos, mayor es la facilidad para establecer una colaboración interdisciplinaria.

Las disciplinas más proclives a la colaboración son arquitectura y urbanismo, ciencias políticas, gestión pública, ingeniería civil, electrónica y de computación, sociología, economía y administración. Otras áreas están relacionadas en sí mismas con el entorno territorial, como lo son turismo, desarrollo rural sostenible, estudios urbanos, algunas de ellas creadas exclusivamente para dar respuestas interdisciplinarias a las demandas de las ciudades, como es el caso del centro de estudios urbanos de la Universidad de Amberes.

En varios casos analizados se ha logrado establecer un círculo virtuoso entre las actividades de formación, de investigación, de consultoría y de formación continua. Dichas sinergias permiten

aprovechar todas las oportunidades emergentes, pero, como veremos mas adelante, requieren de una organización que las favorezca.

VI. Principales competencias que pone en juego la Universidad para poder establecer una colaboración con una ciudad o gobierno local.

Las universidades que logran establecer una cooperación sustantiva con los gobiernos locales ponen en juego sus conocimientos, sus competencias y sus conexiones.⁴

Sus **conocimientos** se relacionan directamente con la calidad de sus recursos académicos. Es el "*Stimulated Academic Heartland*" identificado por Burton Clark como una de las cinco características de las universidades emprendedoras. En general todos los casos estudiados de alguna forma sustentan esta hipótesis.

Sus **competencias** son principalmente de dos tipos: competencias técnicas y competencias políticas (vinculadas éstas principalmente a la toma de decisiones). Las universidades que logran poner en juego ambos tipos de competencias, suelen contar con una visión estratégica y conocimiento del entorno, respaldado por las más altas directivas. Esto es clave, por ejemplo, cuando la Universidad asume un rol de articulador entre distintos entes locales, privados y públicos.

Cuando la Universidad, especialmente la pública, sabe aprovechar su posición brinda beneficios a la colaboración como garante de estabilidad, continuidad y neutralidad política. Esto, en algunos casos permite hacer alianzas que van más allá de los gobiernos locales y que involucran a la sociedad civil, las empresas y otro tipo de organizaciones, incluyendo organizaciones internacionales. Lo anterior puede resultar en un sello distintivo y una ventaja comparativa de la Universidad frente a las firmas consultoras tradicionales que ofrecen asesorías a los gobiernos locales en las mismas áreas.

Sus **conexiones** se refieren tanto a su acceso a instancias del gobierno nacional, a otros actores del entorno local, así como a sus conexiones internacionales. Estas últimas son significativas, por ejemplo, cuando se trata de apoyar el desarrollo del turismo, o de conseguir recursos de la cooperación internacional. Estas conexiones constituyen un capital que favorecen el rol articulador de la Universidad.

VII. Frenos desde la Universidad y el gobierno local: falta de voluntad política y de recursos.

El principal obstáculo del lado del gobierno local es la falta de continuidad política, que acota los tiempos necesarios para la construcción de la confianza. En algunos casos, los directivos de gobiernos locales no son totalmente conscientes de los desafíos que enfrentan sus entornos y,

⁴ Para un desarrollo de estos tres activos en un contexto local, ver Rosabeth Moss Kanter, *World Class, Thiving Locally in the Global Economy*, Simon & Schuster, 1995.

en estos casos, la Universidad debe invertir muchos esfuerzos en ganar una legitimidad y compartir sus análisis o posibilidades concretas de progreso.

Del lado de la Universidad, se han identificado tres obstáculos fundamentales: la insuficiente apertura al entorno (con la consiguiente fragmentación disciplinaria). La poca flexibilidad del modelo pedagógico (que no estimula la participación de estudiantes en iniciativas innovadoras de colaboración con los gobiernos locales); y la falta de reconocimiento de las tareas desarrolladas por los académicos en la carga académica y la progresión en la carrera. En general, las estrategias de vinculación y de colaboración con el entorno, no son habitualmente reconocidas dentro de las universidades. Los docentes que lo logran, lo hacen sacrificando trabajos en docencia/investigación, o encontrando satisfaciendo todos estos requerimientos con mucho esfuerzo.

VIII. Elementos facilitadores desde la Universidad y gobierno local: incentivos, organización, financiamiento.

El principal factor facilitador de la colaboración entre universidades y gobiernos locales es confianza; cuando esta se construye se facilitan y dinamizan las relaciones entre ambas organizaciones.

Cuando la Universidad logra participar de las etapas de planeación de los gobiernos locales aumenta la probabilidad de que sea invitada a participar de las fases de implementación y así extender la cooperación. Otro factor determinante es contar con académicos que también tienen funciones en los gobiernos locales, actuando como un puente entre organizaciones con tiempos disímiles y detectando necesidades para ofrecer capacidades técnicas (Universidad Simón Bolívar, la Universidad Nacional de Córdoba, entre otras). Estas personas operan como "puertas giratorias", desempeñándose con igual facilidad en ambos ambientes.

Cuando la Universidad sabe usar estas competencias para impactar la estrategia institucional, puede incluso potenciar la carrera de ese profesor hacia puestos directivos, impactando a mediano plazo, no solo sus actividades docentes o proyectos de investigación, sino la estrategia misma de las escuelas, facultades o de la misma universidad, hacia la resolución de problemas del entorno en conjunto (este es el caso, por ejemplo, del ITESM o de la Universidad Austral de Chile).

Otro elemento facilitador se presenta cuando la Universidad y su campus constituyen un laboratorio de soluciones e innovaciones. Al aportar a la resolución de problemas específicos, se posiciona como un actor legítimo en áreas de interés para los gobiernos locales. Este estímulo se puede dar a través de la definición de agendas de investigación sobre problemas urbanos o de interés para los territorios, con participación de estudiantes y docentes.

En varios de los casos estudiados, este tipo de proyectos ha marcado un precedente fundamental para tejer alianzas con los gobiernos de las ciudades y para hacerse invitar a

participar en proyectos. Hemos identificado ejemplos concretos en los casos de la Universidad Iberoamericana en México, con la mejora de la accesibilidad para discapacitados que primero implementó en el mismo campus de la universidad, del Tec de Monterrey, que impulsó el liderazgo en los estudiantes para resolver temas de movilidad local, estableciendo luego las ciclo-rutas. Ambos casos se refieren a la movilidad, pero también pueden mencionarse ejemplos claros del escalamiento que requieren los gobiernos locales para mejorar la vida cotidiana de los ciudadanos y cumplir con algunas de las metas de los ODS.

Cuando la Universidad tiene una dimensión de extensión fuerte e integrada con las áreas académicas, crea o fortalece estructuras organizacionales con personal que se especializa en la búsqueda de recursos externos para proyectos de impacto regional, crea incentivos para aquellos docentes que desarrollan este tipo de actividades, mejora procesos administrativos para facilitar el acceso a recursos y el desarrollo de proyectos. Algunos casos que ilustran ejemplifican estos elementos facilitadores, son la UBA en Argentina, el Instituto Tecnológico de Costa Rica o la PUCValparaíso.

El desarrollo de estructuras mixtas o al menos con una representación del sector externo juegan también un rol decisivo: incubadoras tecnológicas, centros tecnológicos sectoriales, (Virgili), plataformas tecnológicas (Aveiro). Este tipo de estructuras confirman la existencia de una "periferia expandida", que, según Burton Clark, caracteriza a las universidades emprendedoras.

IX. Conclusiones

Los ejemplos considerados demuestran que cuando Universidades y los Gobiernos Locales unen su visión, su energía y sus recursos, alcanzan logros significativos. En una fase inicial o en consolidación de iniciativas puntuales el liderazgo de rectores y alcaldes es decisivo.

Nuestro análisis permite anticipar que están predestinados a consolidar y ampliar su colaboración. Universidades y ciudades tienen un elemento en común: son organizaciones en transición que deben reafirmar su contribución a desafíos mayores – equidad, cambio climático, mutaciones sociales – y de esta manera reafirmar su legitimidad.

El cumplimiento de metas ambiciosas, los Objetivos del Desarrollo Sustentable lo son, requiere de alianzas que incluyan también actores privados. Un elemento común en los casos analizados es que todos los actores dejan de sentir que predicen en el desierto: el verdadero enemigo no es la globalización, sino el aislamiento. En particular para ciudades intermedias y pequeñas el sector educativo puede jugar un rol clave para la continuidad de la estrategia internacional de los gobiernos locales.

El mundo no es un terreno parejo, sino escarpado. Mas allá de fases en las que las tendencias nacionalistas parecen ganar la partida, las inversiones, las personas y las ideas seguirán fluyendo y localizándose en aglomeraciones urbanas que ofrecen calidad de vida,

oportunidades y talento humano. En estos escenarios que son simultáneamente centrífugos y centrípetos, Universidades y Gobiernos Locales están predestinados a consolidar y ampliar su colaboración. Ambas son organizaciones complejas, cada una con sus respectivas visiones. Los ejemplos analizados evidencian que la colaboración entre estos dos espacios tiene un impacto claro sobre el territorio.