

MANUAL OPERATIVO PROGRAMA DE VINCULACIÓN ENTRE UNIVERSIDAD Y MUNICIPIOS

Santiago, febrero 2008



puentes UC

Programa de Apoyo al Desarrollo Municipal y la Formación Académica

Índice

Coordinador General Estudio: Gonzalo Valdivieso G.

Coordinador General Manual: Chantal Jouannet V.

Equipo colaborador: Rodrigo de la Calle V. - Cristóbal Emilfork D. - Francesca - Faverio F.
Mariana Jordán M. - Yael Stekel S. - Jaime Tarud G.

Edición textos: Nicole Saffie G.

Diseño gráfico: Macarena Cortés M.

Esta es una publicación del Programa de Políticas Públicas UC

Claudio Seebach S.
Director Ejecutivo

PRÓLOGO

En la historia de la universidad, ésta ha estado fuertemente ligada al desarrollo del país aportando en tres grandes ejes: la formación de futuros profesionales, investigación y los vínculos directos con los diversos ámbitos de la sociedad.

El “Programa de vinculación de la universidad con municipios” (PuentesUC), que ha sido desarrollado por la Pontificia Universidad Católica de Chile e implementado con éxito en conjunto con trece municipalidades de las regiones Metropolitana y Valparaíso desde el año 2002, es un ejemplo de la tercera misión, la vinculación directa con el mundo público local.

Este programa ha generado un importante impacto en los municipios con los que ha trabajado y en la formación de los estudiantes que han participado en él, involucrando a más de 3.500 alumnos y 200 profesores en sus primeros cinco años de existencia.

El presente documento es un manual que contiene en detalle las características del funcionamiento de este Programa, con el propósito de ser puesto a disposición de otras universidades y centros de educación superior, de manera de ser adaptado a sus realidades locales e implementado en sus respectivas casas de estudio, ya que ésta ha probado ser una experiencia exitosa y sustentable.

El manual se presenta en cuatro secciones, las primeras dos dan cuenta de la estructura y funcionamiento del Programa, sus declaraciones y objetivos, así como los procesos que ha desarrollado, tanto internos como de vinculación con los municipios. Esta información está descrita con un alto nivel de detalle, explicitando los ciclos y pasos involucrados en cada proceso clave, así como los responsables y tiempos estimados de cada uno. Además, se han incluido gráficos con el fin de que sea más sencillo entenderlos.

La siguiente sección del documento compila las herramientas y documentos claves para la implementación del programa, con ejemplos concretos de los formatos de cada uno, así como una descripción específica de los elementos centrales que deben contener y que han sido desarrollados y perfeccionados en estos cinco años de funcionamiento.

Finalmente, se hace una descripción acabada de los roles centrales para la ejecución de una iniciativa de esta naturaleza, los que servirán para ilustrar las responsabilidades principales y algunos elementos asociados a los perfiles de los cargos necesarios para llevarlo adelante.

Este manual se complementa con una memoria sobre el desarrollo de este Programa en la Universidad Católica, así como un video explicativo de su alcance y ejemplos concretos de su trabajo.

Esperamos que este esfuerzo de sistematización, que ha sido posible gracias al aporte de CONICYT y del trabajo de un equipo comprometido de profesionales, sirva para aportar a otras universidades que están desarrollando o quieren iniciar procesos que vinculan íntimamente la formación académica y el aporte directo a la sociedad.

Capítulo I: definiciones

¿En qué consiste?

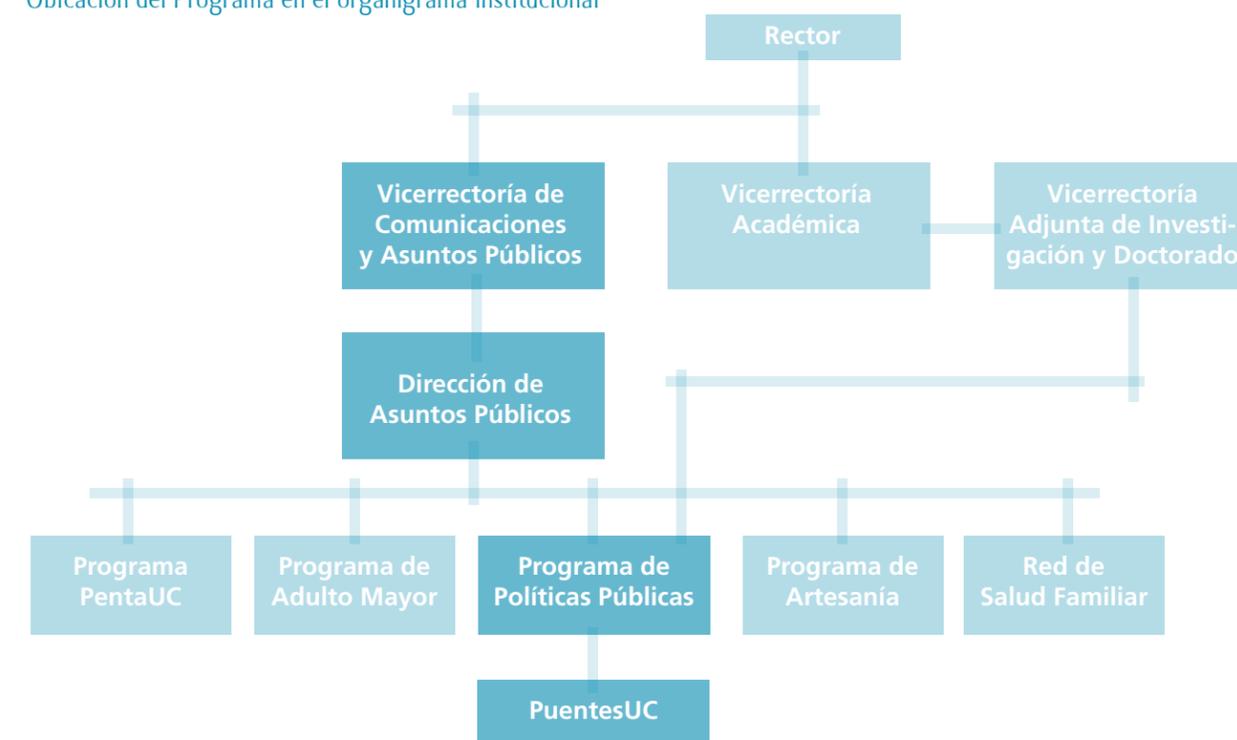
Éste es un programa de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que desarrolla un modelo de trabajo entre la universidad y los municipios, en el cual se busca aprovechar al máximo las capacidades mutuas para potenciar la formación académica y el desarrollo comunal.

La iniciativa forma parte del Programa de Políticas Públicas UC, el

que depende de la Dirección de Asuntos Públicos de la Vicerrectoría de Comunicaciones y Asuntos Públicos.

Esta vinculación directa con las autoridades superiores de la universidad, ha facilitado la articulación de las distintas unidades académicas y a la vez, da cuenta del apoyo decidido de la rectoría para el desarrollo de esta iniciativa.

Ubicación del Programa en el organigrama institucional



¿Cómo nace?

Esta iniciativa surge para constituirse en una instancia de gestión entre la universidad y los municipios. Se inicia el año 2002, como una estrategia para acrecentar la participación de la Universidad Católica en temas públicos, acorde al plan estratégico 2000-2005, que luego es profundizado en su versión para los años 2005-2010. En un comienzo se establecieron convenios con 5 municipios de las regiones Metropolitana y de Valparaíso. Éstos son: La Pintana, La Florida, San Ramón, Puente Alto y San Felipe.

Para que este proceso inicial fuera posible, fue fundamental la

motivación y convicción de las autoridades superiores de la universidad, en el sentido que existía una oportunidad de aportar al país y a la sociedad chilena, y a su vez, que una formación integral de sus estudiantes debía contemplar la aplicación concreta de lo aprendido en la sala de clases.

¿Cuál es el desafío?

El objetivo general del Programa es: Contribuir a la formación académica y al desarrollo comunal, generando un vínculo permanente entre la universidad y los municipios.

Los objetivos específicos que se plantean son:

- **Que los estudiantes y profesores:**
 - **Conozcan** la realidad municipal a través de su formación académica, docencia e investigación.
 - Tengan una oportunidad de trabajo **interdisciplinario/práctico**, a través de proyectos definidos por la agenda conjunta y sean abordados desde diferentes disciplinas académicas.
 - **Desarrollen competencias** de responsabilidad social y compromiso ciudadano.
- **Que los funcionarios municipales:**
 - Desarrollen competencias técnicas para el **análisis, gestión e innovación** municipal.
 - Respondan a los **desafíos** comunales integrando distintas disciplinas académicas.
- **Que los municipios:**
 - **Compartan** aprendizajes y experiencias de su gestión municipal y trabajo en comunidad.

¿Cuáles son sus valores?

Desde su creación, el Programa ha estado marcado por ciertos valores que guían su actuar. La concepción inicial y actual del programa es la imagen del Puente, que une dos realidades, desde

extremos equivalentes, con conocimientos, habilidades y actitudes propias, pero comunicadas a través del actuar respetuoso y horizontal de una y otra.

Los valores centrales se resumen en: humildad, para comprender una realidad distinta y aprender de ella; excelencia, para realizar proyectos de calidad; eficiencia, de modo de entregar resultados rápidos; confianza, para establecer un puente entre los funcionarios municipales y la universidad; participación, es decir, los proyectos deben involucrar a todos los actores; innovación, para entregar respuestas creativas frente a problemas complejos; y solidaridad, puesto que el foco está puesto en aportar al desarrollo comunal.

Estos valores han ido de la mano del profundo respeto que tiene el equipo que trabaja en el programa por el mundo municipal, por la labor que cumplen los municipios al servicio de la comunidad en sus respectivas realidades locales. El servicio a la sociedad y el compromiso con el mundo local, han marcado también el desarrollo de esta iniciativa.

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

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

¿Cuáles son los actores clave del puente?

Los actores claves que vincula el modelo son los relacionados al municipio y a la universidad.



Actores vinculados por el programa

Los puentes construidos entre la universidad y los municipios se levantan mediante el trabajo conjunto de varios actores, cada uno de los cuales cumple un rol fundamental. A un lado del puente, en el pilar universitario, se encuentran los estudiantes, profesores y otras entidades académicas como centros y programas. En el otro, alcaldes, contrapartes municipales y responsables de proyectos que trabajan en la municipalidad, así como agentes comunitarios y vecinos. Los que tienden el puente para hacer posible esta iniciativa son los profesionales del Programa, quienes se dedican de forma exclusiva a gestionar y articular a los otros actores para que la construcción del vínculo sea armónica y provechosa para todos.

La universidad

Un actor importante dentro de la universidad son los estudiantes, pues son ellos quienes desarrollan la gran mayoría de las iniciativas articuladas a través de trabajos de cursos, prácticas profesionales, tesis o memorias, encontrando en este Programa una oportunidad y un campo práctico para aplicar los conocimientos en problemas concretos del ámbito público local, y a la vez, aprender sobre el funcionamiento del Estado. Al mismo tiempo, esta actividad les permite desarrollar competencias de responsabilidad social y compromiso ciudadano.

En este sentido, ha resultado fundamental la visión por parte de los estudiantes de estar trabajando con un <cliente real>, lo que aumenta su grado de responsabilidad y dedicación para llevar a cabo el proyecto, brindando servicios de excelencia, con propuestas sustentables en el tiempo.

El Programa ha generado diversas estrategias para involucrar a los estudiantes. Algunas de ellas son la difusión de los proyectos en la página Web, la publicación de afiches específicos en cada una de las unidades académicas, la difusión general de la iniciativa en ferias de estudiantes, el contacto a través de profesores en los diversos cursos y el envío de correos electrónicos masivos.

Una forma adicional desarrollada en el último tiempo para acercar a los estudiantes al Programa ha sido el trabajo con los centros de estudiantes, buscando un acercamiento personal a las directivas para informarles de la existencia de esta iniciativa y crear alianzas o trabajos conjuntos, de modo que ellos puedan identificar qué cursos pueden formar parte de la iniciativa y así satisfacer su inquietud por conocer el sector público. Alguna de las actividades que se realizan con estos centros son reuniones semestrales, invitación a seminarios, proyectos en conjunto y concursos en temáticas públicas, entre otras.

Los **profesores** juegan un papel fundamental, acompañando a los estudiantes que participan en los diferentes proyectos, orientando su trabajo, entregando los contenidos necesarios y evaluando los resultados desde una perspectiva académica. En algunas ocasiones,

los docentes asisten a las presentaciones que los alumnos realizan en las municipalidades, enfatizando la importancia de que el trabajo cumpla con las exigencias académicas y municipales. Es importante mantener una comunicación fluida con los profesores, a través de correos, visitas, reuniones e invitaciones a seminarios. Además, es fundamental realizar un reconocimiento anual a los docentes involucrados, en el que participen autoridades de la universidad y/o a través del envío de cartas a los respectivos decanos.

El Programa también ofrece a los académicos la posibilidad de realizar proyectos, estudios o investigaciones de forma directa en el mundo público local. En estas ocasiones, los docentes toman el papel de actores principales, trabajando mano a mano con los municipios en la búsqueda de respuestas para alguna de las necesidades que surgen de la realidad local o preguntas de investigación que son sugeridas por los mismos investigadores.

Otro actor importante en la universidad es el **Programa de Aprendizaje y Servicio**, que forma parte del Centro de Desarrollo Docente y desarrolla una metodología pedagógica basada en la experiencia solidaria, en la cual estudiantes, docentes y miembros de una institución comunitaria o pública trabajan juntos para satisfacer una necesidad de una comunidad concreta, integrando y aplicando conocimientos académicos.

Aprendizaje y Servicio es un muy buen aliado para vincular profesores y alumnos para que trabajen con el Programa, ya que posee en la universidad una red interna de personas con muchas ganas de asumir esta metodología y que no tienen un lugar donde desarrollarlo. El Programa entonces ayuda a satisfacer esta necesidad.

El crecimiento de esta iniciativa ha obligado a desarrollar estrategias integradas de vinculación con cada unidad académica, denominadas **Escuelas Amigas** y que corresponde a una forma de ordenar la relación con cada carrera al interior del equipo de profesionales del Programa. Así, cada uno de los miembros del equipo, se encarga de tener una relación cercana y permanente con algunas escuelas específicas, canalizando la mayoría de los requerimientos que pueden ser desarrollados por esa unidad, mejorando el conocimiento específico de su funcionamiento y las oportunidades de trabajo conjunto. Esto ha permitido también eliminar duplicidades en las relaciones con los profesores.

El municipio

Los municipios son la entidad pública más cercana a la ciudadanía, tanto por su proximidad física como por el impacto directo de la labor cotidiana que realizan. Son los encargados de proveer gran parte de la educación pública, administrar la salud primaria, catstrar a las familias en situación de pobreza, garantizar el acceso a los subsidios sociales y planificar el territorio, entre otras muchas funciones.

Las municipalidades son instituciones que requieren de profesionales



de excelencia para traer innovación en los procesos y herramientas que ayuden en su gestión. Adicionalmente, en ellas se interrelacionan las políticas de vivienda, salud, educación, ingresos, cultura, etc., por lo que se convierten también en un excepcional campo práctico para el diseño, evaluación y análisis de múltiples disciplinas, y una instancia de interacción con múltiples actores en función del desarrollo económico, social y cultural de la comuna.

Es importante destacar que las relaciones que ha establecido el Programa con cada gobierno local han tomado énfasis distintivos. Si bien es el mismo modelo para todos los convenios, el vínculo formado con las municipalidades ha tenido un desarrollo característico, fruto de las particularidades de cada una de ellas y de las opciones tomadas por la institución a través de su alcalde y funcionarios.

En general se visualizan dos tipos distintos de trabajo conjunto: municipios con los cuales el trabajo se ha realizado en diversas áreas del quehacer municipal, sin priorizar mayormente una sobre otra; y municipalidades donde, por lo menos por un tiempo considerable, la iniciativa se ha focalizado en uno o dos temas específicos y la mayoría, de los proyectos efectuados a través del Programa se han ejecutado en función de éstos.

El involucramiento del **alcalde** se considera clave para el éxito del Programa. Tanto para negociar y dar inicio al convenio como para su desarrollo posterior, esta figura es primordial, ya que es él quien fija las prioridades al interior del municipio y logra comprometer a los funcionarios para que participen en las iniciativas conjuntas.

Otro actor relevante es la **contraparte de convenio**, funcionario de confianza nombrado por el alcalde para que gestione al interior de la institución los procedimientos involucrados en el desarrollo del Programa. Esta contraparte se encarga de identificar las necesidades específicas que tiene la municipalidad, para las cuales sería relevante utilizar los recursos que se canalizan desde el ámbito académico; además se preocupa de hacer el seguimiento de los proyectos y es también responsable de visar los informes mensuales y recibir las facturas respectivas.

Junto a estas contrapartes, que velan por el funcionamiento global del Programa con el municipio, existen **contrapartes de proyectos**, que corresponden a los funcionarios de la municipalidad que se relacionan directamente con una o dos iniciativas específicas, desarrolladas en conjunto, y por lo tanto, se vinculan directamente con los estudiantes y profesores en el trabajo cotidiano.

Otros actores:

También existe la posibilidad del que el Programa vincule a otros actores, entre ellos, se puede destacar a organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas. Hay ejemplos de trabajo directo con instituciones como el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, la Cámara Chilena de la Construcción y empresas privadas.

Equipo de profesionales del Programa

Profesional del Programa

El Programa está formado por un equipo interdisciplinario de profesionales que tienen asignado una o dos comunas, siendo responsables de la gestión del convenio entre la universidad y el municipio.

Cada profesional contratado cumple un rol central en este Programa. Es el principal encargado de gestionar el vínculo con el municipio, articulando los recursos académicos y de extensión disponibles en la universidad para enfrentar los desafíos locales y coordinando las acciones para que cada proyecto se lleve a cabo, promoviendo la participación activa de los distintos actores del puente, como estudiantes, profesores, funcionarios municipales y en algunos casos vecinos de la comuna.

En conjunto con la contraparte municipal, el profesional identifica los desafíos y requerimientos del municipio que pueden ser abordados por el Programa y los traduce en proyectos concretos posibles de abordar por medio del trabajo académico de estudiantes y profesores. Para el éxito de cada iniciativa, es esencial la relación que el profesional establece con la contraparte de convenio y con cada uno de los funcionarios municipales involucrados en un proyecto concreto.

Adicionalmente, el profesional informa periódicamente al municipio de cada iniciativa gestionada, coordinando las entregas de información, reuniones y presentaciones para mostrar los avances y resultados de estudios, investigaciones y todas las actividades que realizan estudiantes y profesores en el marco del Programa.

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

En el equipo de trabajo, el profesional asume la relación permanente y gestión de requerimientos con una o más “escuelas amigas”, haciéndose experto en las oportunidades de trabajo conjunto con ellas e intermediando los requerimientos de todos los municipios con esa unidad académica al inicio del semestre.

Dado que los estudiantes son actores centrales en esta relación, el profesional del Programa tiene un rol central en la motivación y acompañamiento de sus trabajos, generando el contexto necesario para que éstos se desarrollen en concordancia con los requerimientos académicos y municipales; enseñando a su vez las características, oportunidades y desafíos propios de las municipalidades.

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

Coordinador del Programa

El coordinador del Programa cumple la función de guiar y orientar a los profesionales en su trabajo de vinculación con cada uno de los municipios. Es quien define las pautas y lineamientos generales para que el equipo desarrolle su labor lo más exitosamente posible, proyectando los caminos que se deben seguir y los énfasis que se quieren impulsar. También es responsable de que el grupo de profesionales aproveche su carácter multidisciplinario, por lo que éste se reúne continuamente con el equipo para analizar entre todos los requerimientos que van surgiendo desde los municipios.

Muchas veces el coordinador acompaña a los profesionales a reuniones claves con el municipio respectivo, para apoyar y dar un respaldo más institucional a la relación cotidiana que se lleva a cabo con cada institución, transmitiendo que la alianza convenida no involucra sólo a un profesional específico, sino a todo el Programa.

Cuando nuevos profesionales se integran al equipo y no tienen experiencia o conocimientos sobre el mundo municipal, el coordinador asume la tarea de formar y orientar respecto de este tema, con el fin de que el nuevo miembro se integre de la mejor forma posible a su trabajo.

La relación institucional con las diferentes unidades académicas es otro rol que el coordinador debe asumir, propiciando los contactos con las autoridades de cada escuela y facultad, así como con otros programas y centros de la universidad.

El coordinador también es responsable de la búsqueda de nuevas instituciones para trabajar, en la medida que sea parte del plan de desarrollo del Programa, velando por el cumplimiento exitoso de los convenios y la gestión de los recursos financieros involucrados.

¿Qué ofrece el Programa?

A la universidad

o Requerimientos concretos, en temáticas públicas y sociales, que tienen como contraparte a un Municipio que ha manifestado expresamente su interés de trabajar en ellos en conjunto con la Universidad.

o Campo práctico donde aterrizar trabajos de cursos, memorias,

tesis e investigación, y la oportunidad de tener una experiencia interdisciplinaria para enfrentar una temática compleja.
o Preguntas de investigación y antecedentes para abordarlas.
o Una oportunidad de aprender y aportar en la gestión del desarrollo local.

A la municipalidad

- Diagnóstico, diseño e implementación de nuevas herramientas para la gestión municipal.
- Capacidad de análisis, diseño y evaluación de proyectos.
- Apoyo para postular a fondos externos.
- Una mirada externa, multidisciplinaria, que les ayude a enfrentar nuevos desafíos.
- Un (a) profesional que gestiona permanentemente sus requerimientos al interior de la universidad.
- Apoyo en gestiones con instituciones públicas y privadas, en relación a los proyectos que se trabajen en conjunto con la universidad.
- Participar en actividades de extensión como seminarios y talleres que realiza permanentemente la universidad y otras actividades exclusivas para la red de municipios en convenio.



Capítulo II: operación general del convenio puentesuc

Introducción

El siguiente capítulo presenta una descripción detallada de cada uno de los procesos claves para la operación general del convenio de vinculación entre la universidad y los municipios. Cabe destacar que esta sección es resultado de la experiencia de operación del programa durante cinco años, lo que ha permitido un aprendizaje sostenido y el perfeccionamiento de instrumentos en base a experiencias de prueba y error, con el objetivo de trabajar en forma eficiente y efectiva.

El modelo del Programa tiene procesos relacionados a la vinculación y otros que regulan el funcionamiento al interior del equipo de trabajo. Para efectos de este documento se denominarán externos los primeros e internos los segundos. Ambos tipos de procesos son complementarios y deben ser ejecutados en forma sistémica para el éxito de una iniciativa de esta naturaleza.

Cada proceso se presenta con una breve introducción sobre su importancia, descripción de su funcionamiento, elementos claves como objetivo, duración, responsable y cierre y la gráfica correspondiente. En algunos casos también se hacen aclaraciones finales.

PROCESO 1. INCORPORACION DE MUNICIPIOS NUEVOS (inicio del convenio con un nuevo municipio)

El proceso 1 se vincula a la incorporación de nuevas instituciones al programa. Está en la base inicial de su ejecución, pero también se repite cada vez que se comienza a visualizar nuevas oportunidades de alianzas. Cabe destacar que esta iniciativa en particular ha estado exclusivamente orientada a la relación entre la universidad y municipios, pero ello no impide que se visualicen otras posibilidades de relación con otro tipo de instituciones públicas y/o privadas.

Los procesos claves para el desarrollo del Programa se presentan a continuación en el siguiente orden:

- **Proceso 1.** Incorporación de municipios nuevos
- **Proceso 2.** Gestión de la relación con el municipio
- **Proceso 3.** Desarrollo y gestión de proyectos
- **Proceso 3.1.** Definición de requerimientos por parte de la contraparte municipal
- **Proceso 3.2.** Búsqueda de recursos académicos para cumplir con el requerimiento
- **Proceso 3.3.** Activación y seguimiento del proyecto
- **Proceso 3.4.** Cierre del proyecto
- **Proceso 4.** Ingreso de nuevos profesionales al Programa
- **Proceso 4.1.** Convocatoria y selección del nuevo profesional
- **Proceso 4.2.** Entrada a trabajar de nuevo profesional
- **Proceso 5.** Gestión de la relación con la universidad
- **Proceso 6.** Desarrollo de la competencia de responsabilidad social y compromiso ciudadano

Objetivo: Establecer un nuevo vínculo con un municipio y que éste comprenda la forma de trabajo del Programa.
Duración: Variable, dependiendo de cada caso.
Entrada: Demostración de interés del municipio o de la universidad por generar una nueva alianza.
Responsable: Coordinador del Programa.
Cierre: Profesional del equipo presentado al municipio para iniciar la gestión del convenio.



* El formato de un "convenio tipo" se encuentra en el capítulo III de instrumentos y documentos.

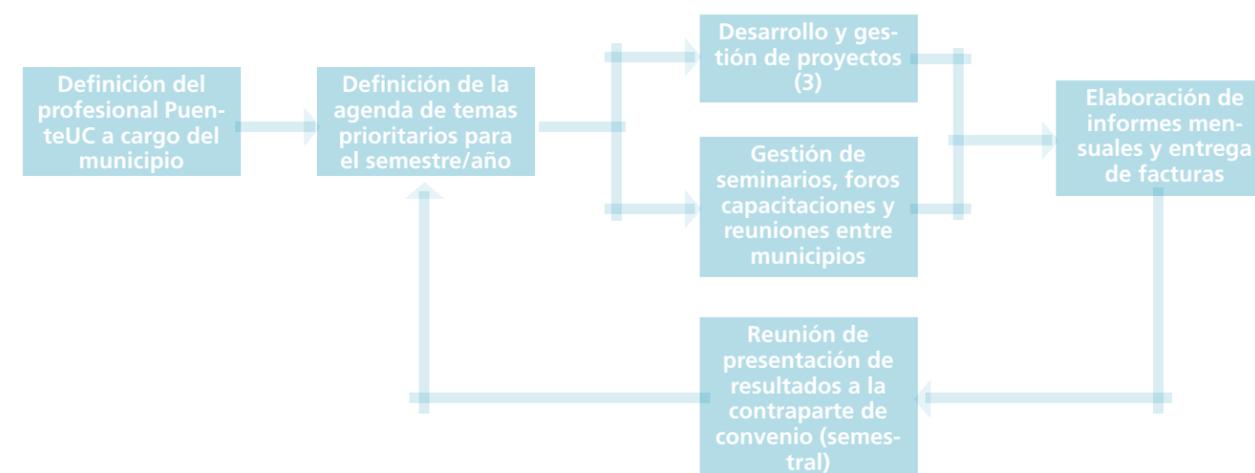
La etapa inicial de conversación puede durar varios meses y es sumamente importante realizarla para aclarar cada uno de los alcances del convenio. La universidad no es sólo academia, tiene extensión, investigación y también en muchos casos realiza servicios

profesionales. Es central tratar de transmitir con la mayor fidelidad posible los alcances y limitaciones de esta iniciativa, de manera de disminuir los riesgos futuros de no satisfacer las sobre expectativas de uno u otro lado.

PROCESO 2. GESTION DE LA RELACIÓN CON EL MUNICIPIO

Una vez que los municipios ya están en convenio, la gestión de la relación pasa a ser el proceso clave de trabajo conjunto. En él se presentan los hitos centrales permanentes, como el desarrollo y gestión de proyectos (que se explica en detalle en el proceso 3), el vínculo asociado a los temas de extensión de la universidad y los elementos formales de la relación como la entrega de informes mensuales y facturas.

Objetivo: Mantener una relación fructífera con la municipalidad en convenio.
Duración: Anual (permanente).
Entrada: Convenio vigente.
Responsable: Profesional / Coordinador del Programa.
Cierre: Informes semestrales y anuales o término de convenio.



Los informes son elaborados por el profesional del Programa responsable de la comuna y deben dirigirse a la contraparte del convenio, con una copia al alcalde y a otros funcionarios a convenir con éste. El informe es un resumen de los principales avances y productos de los proyectos, en el que es importante registrar la etapa en la que se encuentra cada iniciativa, las reuniones sostenidas y las principales conclusiones de cada una de ellas.

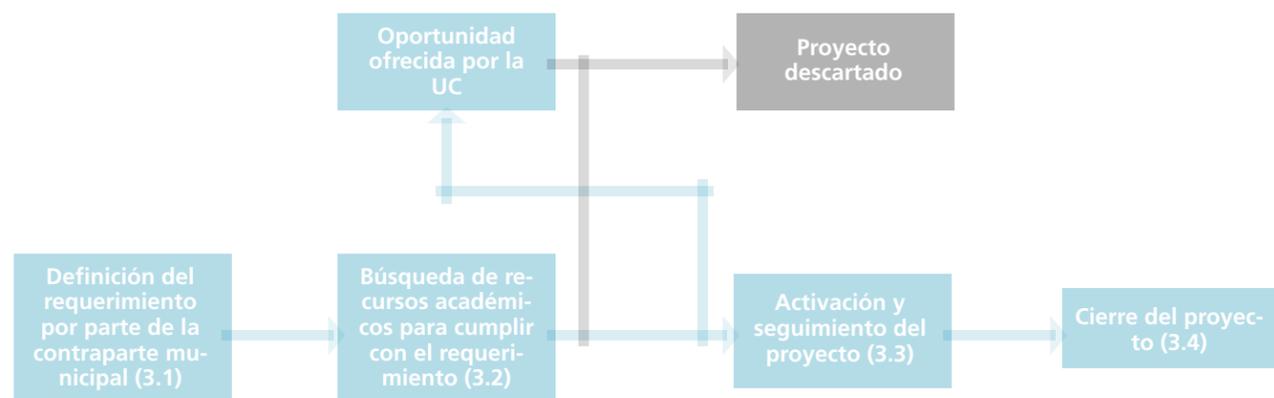
Adicional al informe que se entrega a la municipalidad, se guarda una copia en el archivador de la comuna, de modo de tener disponible esa información para el resto del equipo. El formato sugerido se encuentra en el capítulo de instrumentos.

El convenio tiene un costo mensual, por lo que se debe hacer entrega también de la factura respectiva en los momentos que corresponda.

PROCESO 3. DESARROLLO Y GESTION DE PROYECTOS

Este es sin duda el corazón del sistema y por tanto se explica con un alto nivel de detalle en los subprocesos 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4. En general se puede resumir como la definición de requerimientos, búsqueda de recursos para enfrentarlos, desarrollo de cada iniciativa y cierre. Cada uno de ellos puede sufrir variaciones dependiendo de la naturaleza del proyecto en gestión, tanto en relación a los tiempos de duración, como de los resultados, sin embargo, este modelo da cuenta de la gran mayoría de las iniciativas ejecutadas por el Programa.

Objetivo: Lograr un producto que cumple con los requerimientos académicos y municipales.
Duración: Variable, depende de cada proyecto.
Entrada: Convenio vigente, agenda de temas o unidades priorizadas por el alcalde.
Responsable: Profesional del Programa.
Cierre: Término de proyectos, entrega de productos finales a la municipalidad, evaluación y registro en la base de datos.

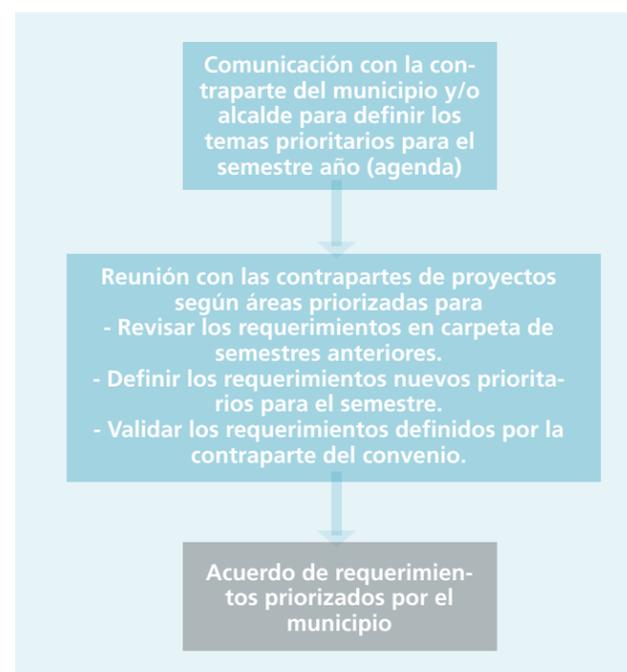


PROCESO 3.1. DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LA CONTRAPARTE MUNICIPAL

La definición de los requerimientos es la puerta de entrada a un proyecto exitoso. Tiene como requisito central el que la naturaleza y magnitud de la solicitud sea posible de abordar por el Programa. En este sentido es central la capacidad del equipo de profesionales de ajustar permanentemente las expectativas con el municipio, recalando que los desafíos son abordados con recursos académicos y no profesionales.

Los requerimientos se definen en conjunto con la contraparte municipal y también se ofrecen proyectos desde la universidad. El objetivo es asegurar al inicio de cada semestre, que los temas que se van a trabajar son relevantes para el municipio y que existen las condiciones adecuadas para abordarlos (contrapartes interesadas y disponibles, e información básica, entre otras).

Por parte de la universidad, interesa nivelar las expectativas del municipio frente a cada encargo, dado que las posibilidades de satisfacerlos dependen de las gestiones que el Programa sea capaz de realizar, y finalmente, de la respuesta de profesores y/o alumnos.



Para facilitar el trabajo, existe un formato para levantar requerimientos que se encuentra en capítulo III.

PROCESO 3.2. BÚSQUEDA DE RECURSOS ACADÉMICOS PARA CUMPLIR CON EL REQUERIMIENTO

Una vez que los requerimientos han sido definidos se incorporan en la base de datos del Programa, la que se encuentra disponible en el sitio Web: www.uc.cl/puentesuc (más información en capítulo de "Base de datos").

Importante de considerar:

- Cuando los encargos van tomado la forma de "proyecto", es necesario plantearse dos temas fundamentales: financiamiento y experiencias similares. En ambas, el Programa tiene mucho que aportar. Respecto al financiamiento, la idea es analizar las fuentes

disponibles, sus plazos, procedimientos y requisitos. De igual manera, es recomendable investigar acerca de experiencias similares en otras instituciones que puedan aportar al diseño del proyecto, o experiencias anteriores en el municipio que sirvan para contribuir con el desarrollo de la iniciativa.

- Gran parte de los proyectos que se abordan a nivel municipal tiene relación directa con políticas públicas diseñadas a nivel central (ministerios o servicios). Por esta razón, es importante estudiar los antecedentes que estas instituciones disponen, ya que dan luces sobre objetivos y recursos disponibles.

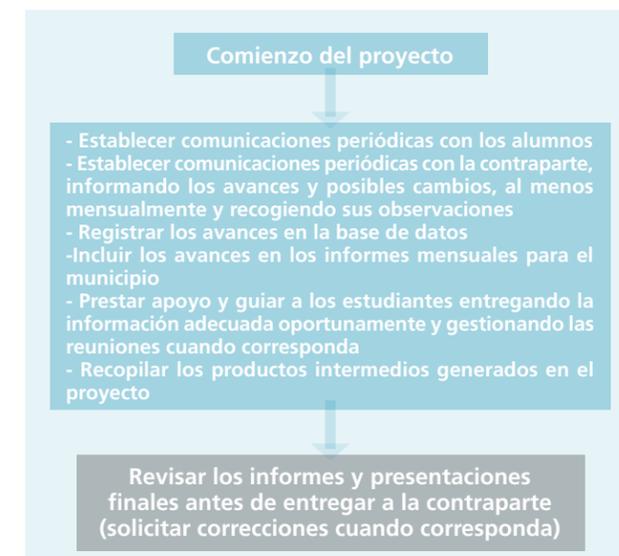


PROCESO 3.3 ACTIVACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

La activación se establece cuando un requerimiento cuenta con recursos académicos para ser trabajado. En ese momento cambia desde la categoría "nuevo" a "activo" en la base de datos y se mantendrá así hasta ser terminado.

Lo central de esta etapa es el seguimiento periódico que hace el profesional del programa durante el desarrollo del proyecto, estableciendo comunicaciones frecuentes y sistemáticas con todos los actores y guiando que se conduzca en concordancia con el requerimiento inicial y las condiciones previamente acordadas.

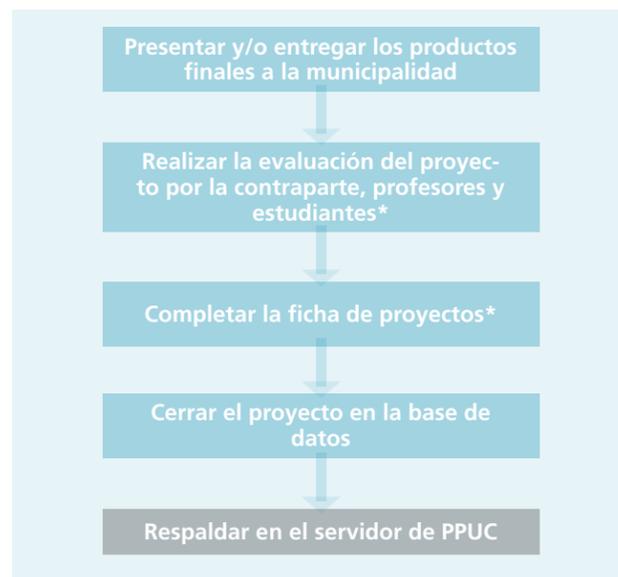
El profesional del programa también es responsable de motivar y contextualizar permanentemente a los estudiantes respecto del municipio en el que están trabajando, entregando toda la información necesaria para el éxito de la iniciativa y coordinando los encuentros con las contrapartes municipales.



PROCESO 3.4. CIERRE DEL PROYECTO

El cierre del proyecto tiene componentes externos e internos. Entre los primeros lo central es procurar la entrega de todos los productos finales a la municipalidad, tanto en formatos físicos como a través de presentaciones cuando corresponda.

En los temas internos, la evaluación, sistematización, archivo y cierre en la base de datos, son los elementos centrales para dar cuenta de un proyecto terminado.



* Fichas y evaluaciones en capítulo de "Instrumentos".

PROCESO 4. INGRESO DE NUEVOS PROFESIONALES AL PROGRAMA

El Programa de vinculación universidad municipios, tiene como actor central al equipo de profesionales que trabaja en él. Por tanto, si bien cada institución tiene sus propias políticas de reclutamiento de personas, aquí se presenta una descripción detallada del proceso que se ha desarrollado al interior de esta iniciativa.

Sin duda habrá elementos distintivos en las diferentes instituciones, sin embargo, el éxito de este proyecto descansa fuertemente en la capacidad de contar con equipos altamente calificados y comprometidos, por tanto la forma en que se convocan, seleccionan y capacitan las personas que se incorporan, pasa a ser un elemento clave del éxito o fracaso.

A continuación se describe el proceso completo y luego en detalle los subprocesos 4.1 y 4.2.

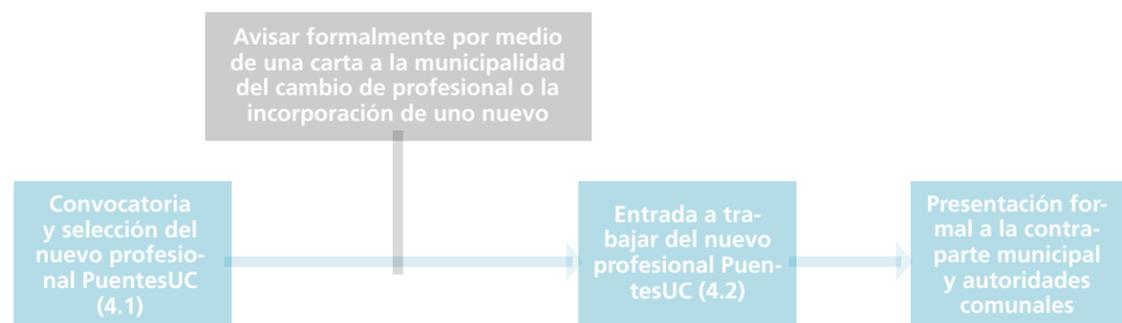
Objetivo: Asegurar el ingreso adecuado de un nuevo profesional al Programa, tanto para asumir el trabajo en comunas nuevas como en continuidad de convenio.

Duración: Dos meses.

Entrada: Se debe reemplazar a un profesional en un plazo de a lo menos dos meses o aumentar el equipo.

Responsable: Coordinador del Programa.

Cierre: Reunión formal en la municipalidad con el alcalde y la contraparte del convenio, con el coordinador y los dos profesionales (el que termina y el que se incorpora).



PROCESO 4.1. CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DEL NUEVO PROFESIONAL

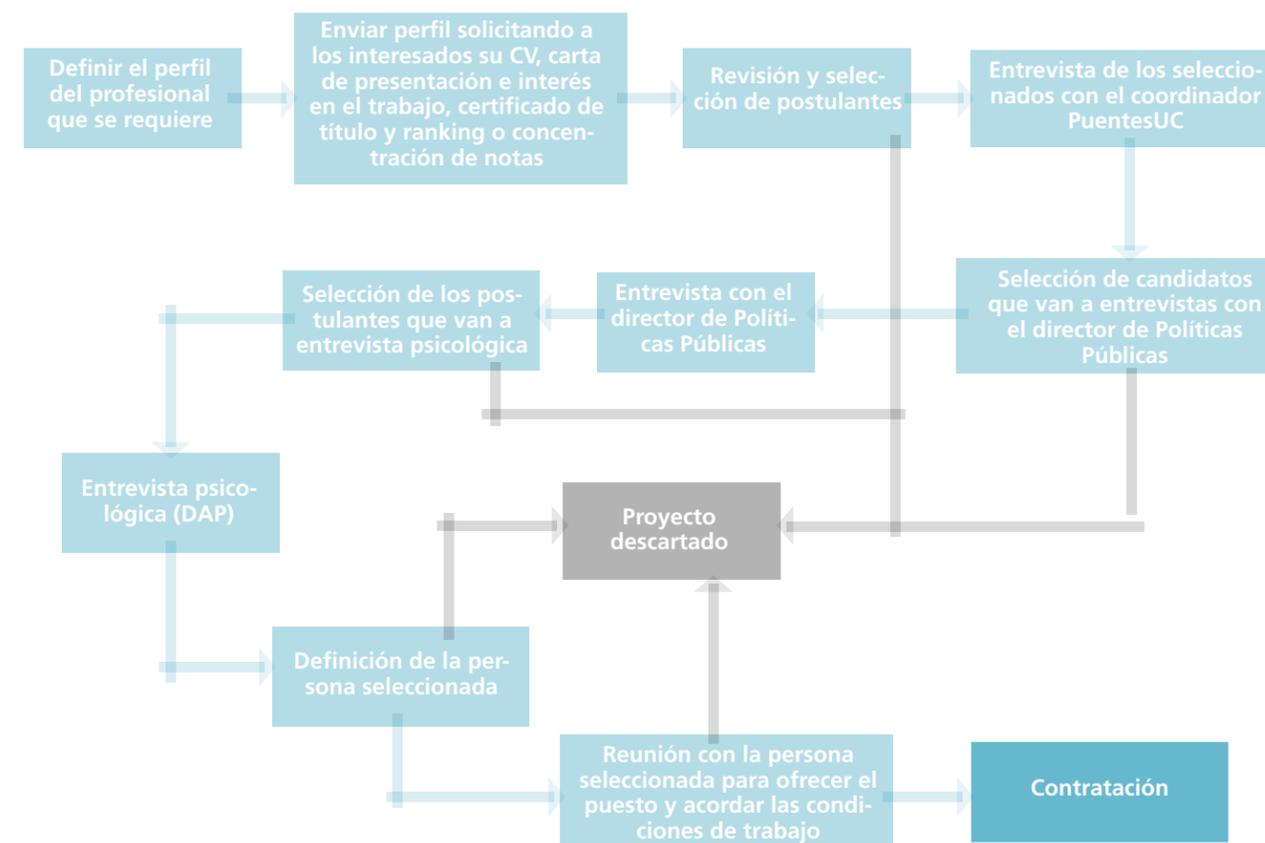
Objetivo: Seleccionar a un profesional para trabajar en el Programa.

Duración: Un mes (sugerida).

Entrada: Requerimiento de contratar a un profesional.

Responsable: Coordinador del Programa.

Cierre: Contratación.



Las competencias claves del perfil profesional son:

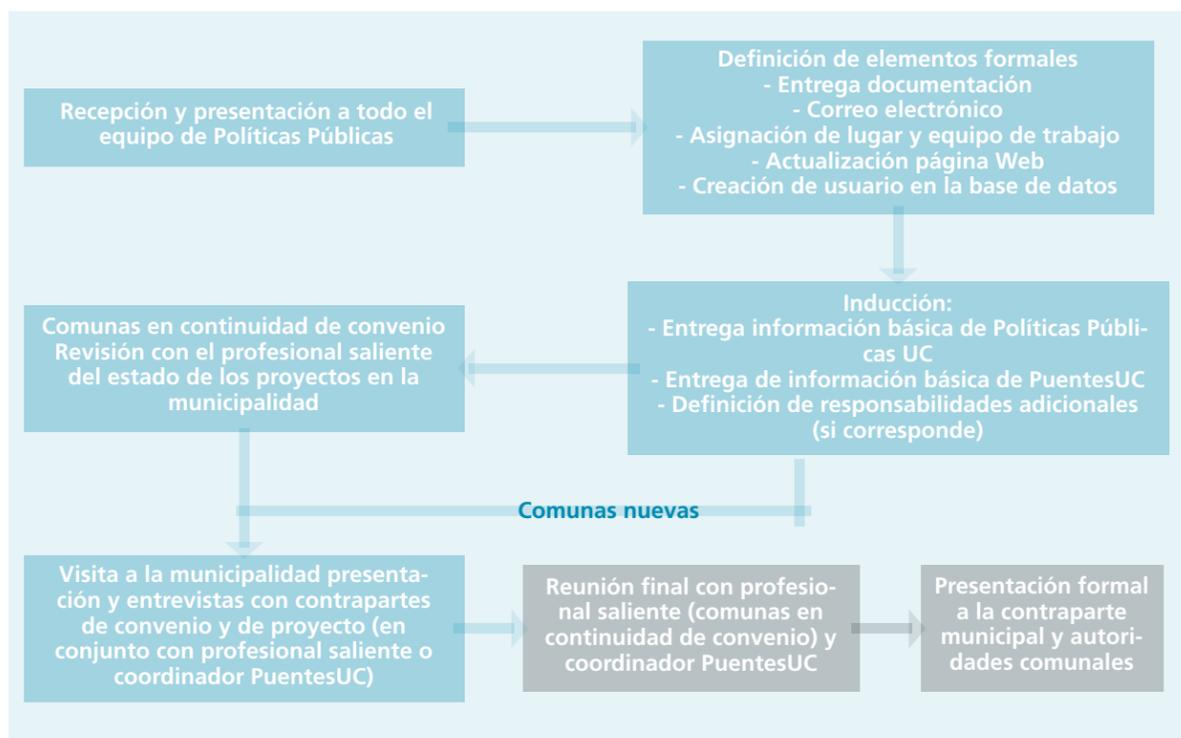
Capacidad de gestión	Autonomía	Liderazgo con los alumnos
Responsabilidad	Flexibilidad	Humildad profesional
Productividad	Trabajo en equipo	

Adicionalmente, el profesional del programa debe ser capaz de relacionarse en forma efectiva y positiva con funcionarios municipales, estudiantes y profesores de la universidad, generando lazos estables de confianza.

PROCESO 4.2. ENTRADA A TRABAJAR NUEVO PROFESIONAL

Objetivo: Asegurar una inducción efectiva para las personas que se incorporan a trabajar en el Programa.
Duración: Dos semanas.

Entrada: Inicio de contrato.
Responsable: Coordinador del Programa.
Cierre: Fin de inducción.



Algunos elementos importantes que debe conocer el nuevo profesional en el proceso de inducción son:

Sobre el Programa:

- Objetivos.
- Metodología.
- Roles y Funciones de los profesionales
- Misión institucional, PuentesUC en el contexto de Políticas Públicas UC o unidad a la que pertenece el Programa, y objetivos de sus otras unidades.
- Memoria (historia)

Sobre la comuna en particular:

- Características de la comuna (demográficas, económicas, sociales y culturales, agropecuarias y vivienda, entre otras).
- Funcionamiento de la municipalidad, autoridades, estructura administrativa y organizacional.
- Objetivos de la gestión, principales logros, prioridades y Plan de

Desarrollo Comunal (PLADECO).

- Percepción sobre el Programa de los distintos departamentos, buenas y malas experiencias, y aliados estratégicos.
- Listado de contactos municipales con sus direcciones y teléfonos.

Sobre el Programa en la comuna:

- Experiencias según temas: educación, salud y vivienda, entre otros.
- Continuidades: proyectos que siguen adelante y los que no.
- Experiencias replicables existen en otras comunas.
- Profesores con los que se ha trabajado y cursos claves para trabajar.

Sobre la universidad:

- Aliados estratégicos en la universidad, unidades de responsabilidad social y Programa Aprendizaje Servicio, entre otros.
- Procedimientos para realizar un "puente" (¿cómo contactar a los estudiantes y a los profesores?, ¿cómo hacer la vinculación?, ¿a

quién reportar?, entre otros).

- Contactos con la "escuela amiga".

Sobre el trabajo:

- Conocer al resto del equipo y sus experiencias como profesionales.
- Conocer lo que se espera del profesional como contratado.

- Presentar los recursos del campus: comida, baños, fotocopias, etc.
- Conocer los protocolos de trabajo: cómo rendir, facturas, petición de salas, etc.
- Protocolos de la oficina: computadores, seguridad, impresiones, silencio, etc.
- Claridad sobre sueldos y condiciones laborales.

PROCESO 5. GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LA UNIVERSIDAD

La relación con las diferentes unidades académicas, centros y programas de la universidad es el otro componente clave de este Programa. Aquí se juega la posibilidad de contar con estudiantes y profesores interesados en desarrollar iniciativas académicas con los municipios y por tanto es un proceso clave de esta iniciativa.

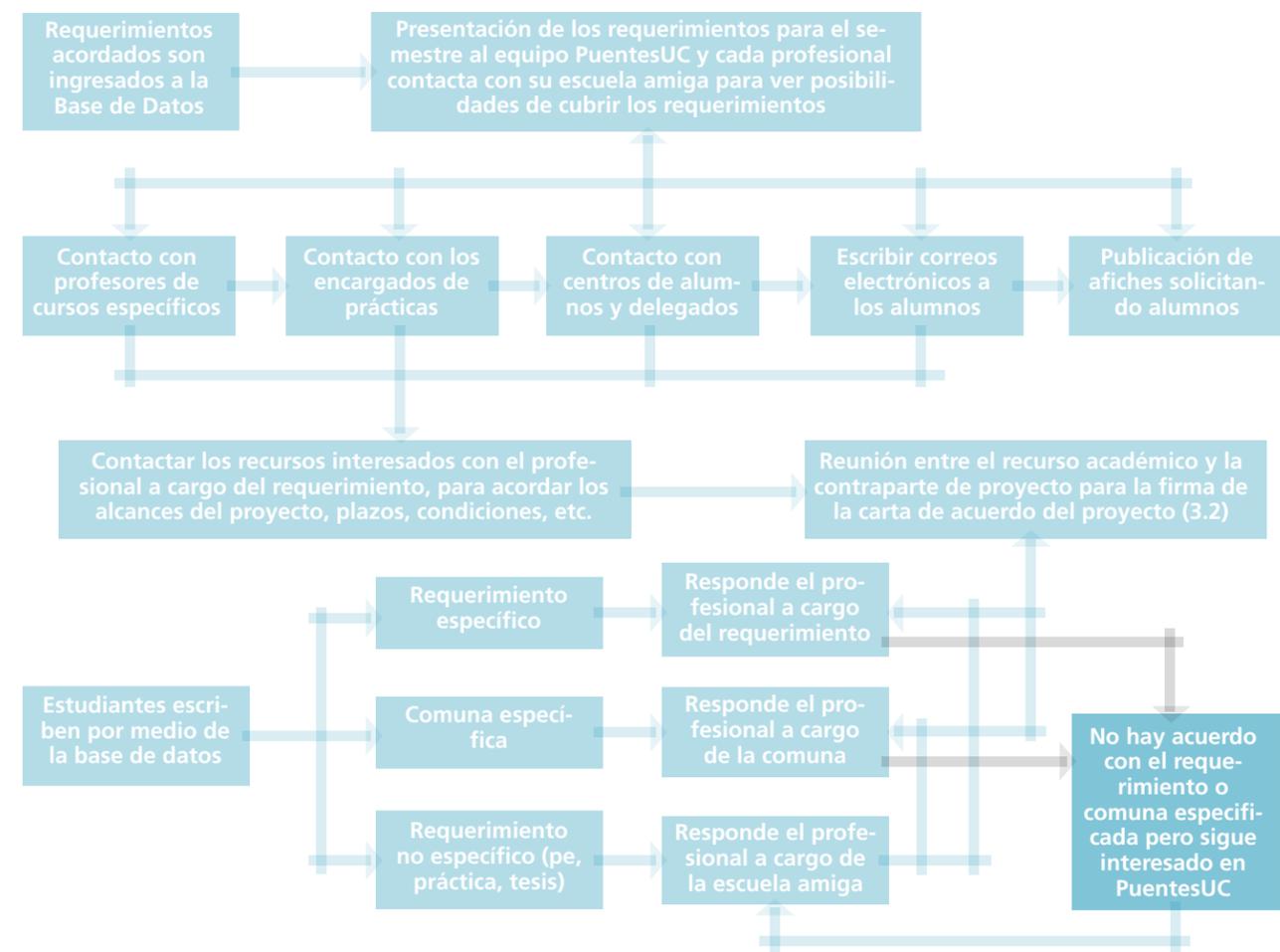
de profesionales y la segunda por iniciativa propia de los estudiantes o profesores.

El diagrama muestra dos tipos de entrada, la primera parte como respuesta a un requerimiento ya definido y ofrecido por el equipo

Objetivo: Generar impacto en la universidad, motivando el acercamiento de la academia a los temas y problemáticas de la política pública local.

Duración: Semestral (permanente).

Responsable: Coordinador del Programa.



PROCESO 6. DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMPROMISO CIUDADANO

Finalmente, el proceso 6 muestra el modelo teórico-práctico de desarrollo de competencias de responsabilidad social y compromiso ciudadano, a través de la participación de estudiantes y profesores en el Programa.

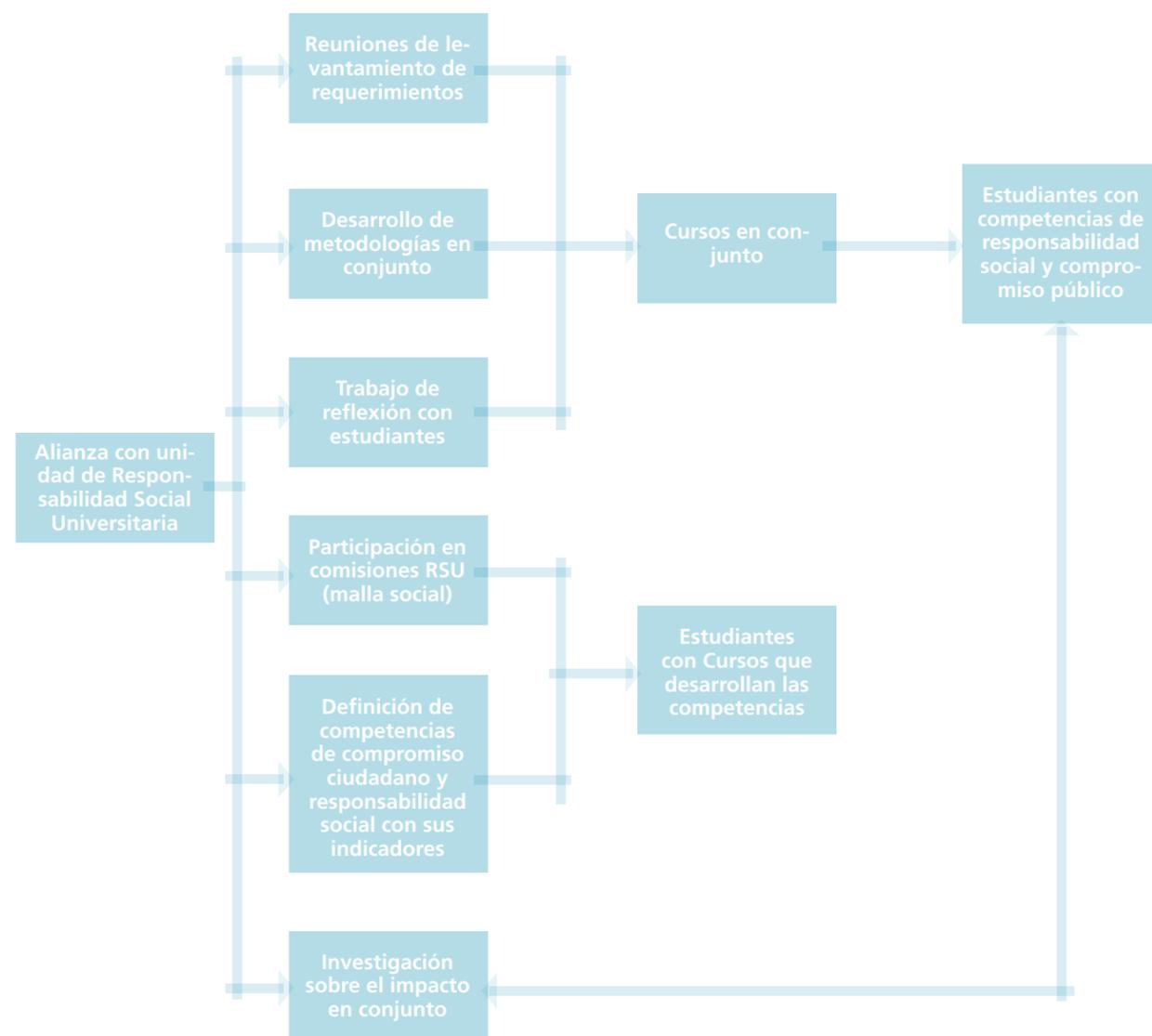
Aquí se muestra una serie de acciones permanentes realizadas con otras unidades de la universidad con el fin de generar conocimientos, habilidades y actitudes referentes a la formación de estudiantes y docentes. Este proceso implica el trabajo sistemático y sostenido

con distintas unidades académicas, generación de investigaciones relacionadas con el tema y la posibilidad de compartir los aprendizajes con otras universidades y centros de educación superior.

Objetivo: Que los estudiantes y profesores desarrollen competencias de responsabilidad social y compromiso ciudadano.

Duración: Semestral (permanente).

Responsable: Coordinador del Programa.



Capítulo III: instrumentos y documentos tipo

Este capítulo presenta una serie de instrumentos y documentos que normalmente se utilizan para el buen funcionamiento del Programa. Éstos se acompañan junto a una breve descripción de los elementos centrales que debe tener cada uno y los formatos tipo que se han utilizado durante el funcionamiento de esta iniciativa.

Al igual que los procedimientos, ésta es la última versión de cada uno y su construcción ha sido un proceso colectivo, fruto de la expertise de cada uno de los profesionales involucrados y la experiencia de trabajo acumulada.

Los instrumentos y documento se presentan en el siguiente orden:

1. Convenio tipo
2. Levantamiento de requerimientos
3. Carta de acuerdo
4. Informes tipo
 - a. Mensual
 - b. Anual
5. Evaluaciones
6. Ficha de cierre de proyecto
7. Estadísticas del año

1. Convenio tipo

El convenio es el documento formal que cristaliza la relación con cada municipalidad u organización pública. Su importancia es central, ya que es el instrumento legal para resolver posibles controversias que pudieran surgir durante el desarrollo del Programa. Por tanto, en él deben quedar claramente expresados los términos del acuerdo. Algunos de los elementos centrales que debe contener son los siguientes:

- Nombre de quienes lo suscriben, por parte de la institución pública y la universidad.
- Especificar agenda de trabajo o temas centrales a desarrollar. Esto en general corresponde a una primera aproximación y puede variar durante la ejecución, pero es importante para fijar prioridades y nivelar expectativas.
- Nombre de la persona que supervisará por parte de la municipalidad, es decir, la contraparte del convenio.
- Aporte mensual de la institución.
- Especificar alcance del proyecto, es decir, que corresponde a una vinculación académica.
- Duración del convenio, forma y tipo de renovación.

A continuación se presenta un formato de convenio tipo:



**CONVENIO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
CON IUSTRE MUNICIPALIDAD DE XXX**

En **lugar**, a **fecha**, comparecen por una parte, **quienes suscriben (la municipalidad u organismo público), con su RUT, representación legal, domicilio**; y por la otra, **la universidad, con su RUT, representación legal, domicilio, entre otros**; y exponen:

PRIMERO: Definición de un párrafo que explique en qué consiste el Programa y cuál es su fin.

Otro párrafo con el fin de la municipalidad.

Que atendido los objetivos comunes y de mutuo beneficio que reporta para las partes la ejecución conjunta de las acciones que contempla el Programa, por medio de este instrumento, las partes manifiestan su voluntad de suscribir el presente convenio marco de colaboración mutuo.

SEGUNDO: Nombrar áreas prioritarias de trabajo en el año.

TERCERO: Será obligación de la **universidad** seleccionar, capacitar, evaluar y designar a un profesional idóneo, con asignación exclusiva para gestionar y ser un puente entre las iniciativas de interés de la municipalidad y la universidad. Este profesional, trabajando coordinadamente con los funcionarios municipales, será responsable de gestionar, poner en marcha y evaluar los distintos programas, proyectos, planes, talleres, prácticas, trabajos voluntarios, evaluaciones de proyectos; o en general, de toda actividad que se acuerde ejecutar como parte de este convenio, debiendo cumplirse en su desarrollo los plazos y formalidades acordadas para llevarlos a cabo.

CUARTO: Será obligación del **municipio** asumir la iniciativa y responsabilidad directa en la identificación de las necesidades o desafíos concretos más prioritarios, que quieran ser incorporados como temas de trabajo en el marco de este convenio. Además, deberá elegirse un funcionario municipal como contraparte del acuerdo, quien se encargue de gestionar al interior de la institución los procedimientos involucrados en el desarrollo de éste. Asimismo se compromete a entregar, en el plazo y forma acordada con el profesional que hace de puente, los antecedentes necesarios a la universidad, para que ésta pueda cumplir adecuadamente sus obligaciones particulares de cada iniciativa de trabajo.

QUINTO: La municipalidad pagará a la universidad la suma mensual de **\$XXXXXX** impuestos incluidos, contra prestación de los servicios que nacen de este instrumento, previa presentación de la correspondiente factura debidamente visada por la **contraparte municipal**. Este pago fijo da derecho a trabajar en forma simultánea tantos proyectos como el profesional puente, más el equipo municipal, sean capaces de coordinar y la universidad pueda proveer. Los servicios son gratuitos, a excepción de aquellas asesorías profesionales específicas que se realizan a través de las unidades de extensión de la universidad.

SEXTO: El plazo del presente convenio será de **XXXXXX**, el que se contará desde la fecha de su suscripción, pudiendo renovarse automáticamente por períodos iguales y sucesivos, si ninguna de las partes manifiesta su opinión en contra, con una anticipación de a lo menos 60 días y a través de una carta certificada enviada al domicilio fijado en este instrumento.

SÉPTIMO: Existirá un comité de desarrollo, integrado por la contraparte municipal y el director (o coordinador) del Programa, quienes harán las veces de unidad técnica del convenio. Su principal obligación será interpretar y darle cuerpo al convenio, preocupándose que funcione y avance en el cumplimiento de sus objetivos y tareas propuestas. Dicho comité debería reunirse a lo menos una vez al semestre y entregar estados de avance de los distintos proyectos en ejecución.

OCTAVO: Para todos los efectos legales derivados de este contrato, las partes fijan su domicilio en la ciudad de **XXXX** y se someten a la jurisdicción de sus tribunales.

NOVENO: La personería del alcalde don **XXXX**, consta en el acta de instalación del Consejo Municipal de la **comuna**, de fecha **XXXX**.

La personería de don **nombre rector o representante legal**, para representar a la **nombre universidad**, de fecha **XXXX**, protocolizado en la notaría de, con fecha **XXXX**.

Los documentos antes individualizados no se insertan en este convenio, por ser conocidos de las partes.

FIRMA 1

FIRMA 2

2. Levantamiento de requerimientos

Tal como se definió en el capítulo II, el proceso de levantamiento o definición de requerimientos es una etapa clave del desarrollo del Programa. Esta etapa se realiza con dos tipos de instrumentos:

a) Matriz para hacer el levantamiento y priorización de los requerimientos en la municipalidad y puesta en común con el equipo del Programa.

Este documento corresponde normalmente a una planilla de cálculo tipo en formato Excel.

La matriz de levantamiento de requerimientos debe considerar a lo menos los siguientes campos:

- **Comuna**
- **Nombre del proyecto:** Éste se debe ubicar en orden de prioridad

- **Descripción:** Debe ser simple o concreta, no más de 5 líneas
- **Proyectos anteriores** que se han realizado en el mismo ámbito con la institución
- **Nombre de la contraparte de proyecto:** Esto es central, porque define con quién se va a trabajar.
- **Unidades** desde las que se podría apoyar
- **Tipo de requerimientos:** En general, se refiere al tipo de actividad académica con el que se puede enfrentar el requerimiento como trabajo de curso, práctica profesional, tesis o memoria, investigación, etc.
- Nombrar si existe algún **curso específico o profesor**
- **Sugerencias**

Ejemplo de la matriz utilizada para ordenar los requerimientos de cada comuna:

Comuna	Nombre del proyecto (en orden de prioridad)	Descripción	Que acciones se han realizado o se están realizando para darle solución	Contraparte del proyecto	se puede apoyar desde		Específico	Sugerencias
					Unidad Académica	Tipo de requerimiento (trabajo, curso, práctica, tesis o memoria)		

Este formato es útil, pues permite compilar todos los requerimientos de las diversas comunas y generar los reportes por unidad académica, tanto para la gestión de los recursos como para los reconocimientos a final del año a los involucrados.

b) Síntesis del requerimiento para ser presentado a las escuelas amigas, profesores o estudiantes. Documento tipo en formato Word.



puentes UC

Programa de Apoyo al Desarrollo Municipal y la Formación Académica

Nombre requerimiento/proyecto:

Comuna:

Unidad municipal contraparte:

Nombre contraparte:

Dirección y teléfono de contacto:

Nombre contacto PuentesUC y correo:

Descripción del requerimiento: En dos párrafos se debe hacer una breve descripción de la organización, proyectos que se han realizado, y descripción del requerimiento y producto esperado.

Recursos disponibles: Características del equipo de trabajo, recursos económicos, movilización, fortalezas de la organización, espacio físico o computador disponible, entre otros.

Vacantes:

Periodo de ejecución: Indefinido, anual o semestral, entre otros.

Unidad académica requerida: Incluir unidad/es académicas que se sugieren.

Tipo de requerimiento: Incluir preferencias, tales como trabajo de curso, práctica, memoria o tesis.



3. Carta de acuerdo

Esta carta se utiliza en el primer o segundo encuentro entre los estudiantes y la contraparte del proyecto. El objetivo es dejar por escrito los productos esperados y plazos. Es una buena metodología

también para ajustar las expectativas respecto a un requerimiento y explicitar los compromisos de cada parte. Se firma un documento con los acuerdos y compromisos de ambas partes.

Ejemplo de documento tipo de carta de acuerdo



Proyecto		
Nombre:		
Fecha de Inicio:		
Fecha de Término:		
Recurso Académico		
Tipo de Trabajo:		
Nombre del Curso:		
Facultad:	Departamento:	Mail:
Profesor:	Teléfono de Contacto:	Teléfono de Contacto:
Nombre Alumno	Teléfono de Contacto:	Mail:
Nombre Alumno	Teléfono de Contacto:	Mail:
Nombre Alumno	Teléfono de Contacto:	Mail:
Nombre Alumno	Teléfono de Contacto:	Mail:
Municipalidad		
Municipalidad:		
Contraparte Municipal:	Teléfono de Contacto:	Mail:
Cargo:		
Puentes UC		
Profesional Puentes	Teléfono de Contacto	Mail
Descripción del Proyecto:		
I Compromiso Estudiantes:		
Nombre	Contenido	Fecha de Entrega
1.-		
2.-		
3.-		
Número de Visitas al Municipio (en el caso de Prácticas Horas):		
Entrega de toda la información recogida durante el desarrollo del proyecto a la Municipalidad ya Puentes UC.		<input type="checkbox"/>
Informar mensualmente al Profesional Puentes UC de los avances del trabajo:		<input type="checkbox"/>
Realizar una Presentación Final en la Municipalidad con los Resultados del Proyecto:		<input type="checkbox"/>
Entregar informe final revisado:		<input type="checkbox"/>
Toda la información utilizada para el desarrollo del proyecto será confidencial:		<input type="checkbox"/>
Otros:		
II Compromiso Municipalidad		
Facilitar la información necesaria para realizar el Proyecto:		
Facilitar el contacto con otras personas de la municipalidad que aporten en el trabajo:		
Asistir a reuniones de coordinación con estudiantes Profesional Puentes UC		<input type="checkbox"/>
Asistir a presentación final:		<input type="checkbox"/>
Otros:		

Contraparte Municipal

Profesional Puentes UC

Estudiantes

4. Informes

Los informes son el mecanismo para dar cuenta de los avances del convenio entre el municipio y la universidad. Quien debe elaborarlo es el profesional del equipo responsable de la comuna y se debe dirigir a la contraparte del convenio, con una copia al alcalde y a otros funcionarios que hayan sido acordados. Es importante destacar que para efectos del Programa, los informes son el registro que permiten reconstruir la historia en cada comuna, revisar los hitos fundamentales y actores involucrados, tanto municipales como de la universidad. Para el municipio, y en especial para la contraparte, es el documento que le permite mirar globalmente los temas en los que se está trabajando en conjunto.

Todos los informes serán creados a partir de información extraída de la base de datos. Es importante que una copia de cada informe quede guardada en el archivador correspondiente a cada comuna.

Hay informes mensuales y anuales:

a. Informe Mensual: Este informe resume los principales proyectos en que se está trabajando, destacando los avances y productos del mes. La portada debe incluir los logos de la universidad y municipalidad, mes, nombre del profesional y fecha de entrega.

El formato tipo del informe contiene:

1. Carta al alcalde con copia a la contraparte del convenio
2. Índice
3. Introducción del informe en que se incluyan los elementos más relevantes del mes
4. Información general de cada proyecto:
 - Área municipal
 - Nombre del proyecto
 - Nombre de los estudiantes
 - Carrera
 - Nombre del profesor
 - Nombre de la contraparte municipal
 - Tipo de proyecto
 - Periodo de desarrollo (fecha inicio, semestre o año)
 - Descripción
 - Seguimiento (con los resúmenes de todos los meses y destacando el mes que se informa)
 - Productos entregados
5. Proyectos en carpeta (se refiere a requerimientos levantados por la municipalidad, no cubiertos con recursos académicos)
6. Resumen general de actividades relevantes para el convenio desarrolladas en el mes por el Programa o la universidad

b) Anual: Es el resumen de los proyectos de todo el año, con sus productos y evaluaciones; además se incluyen todas las actividades que se realizaron en el marco del convenio y las proyecciones estimadas para el siguiente periodo. También sirve como documento de apoyo,

para la reunión anual en la que se presenta la gestión del Programa al alcalde. Este informe se entrega en el mes de febrero.

Elementos que debe considerar:

1. Carta a la contraparte de convenio o alcalde
2. Índice
3. Introducción del informe (se incluyen elementos relevantes del año, en general los proyectos más destacados)
4. Resumen de los proyectos ejecutados en el año
 - Resumen estadístico del año
5. Descripción de proyectos ejecutados. Ésta debe incluir:
 - Área municipal
 - Nombre del proyecto
 - Nombre de los estudiantes
 - Carrera
 - Nombre del profesor
 - Nombre de la contraparte municipal
 - Tipo de proyecto
 - Periodo de desarrollo
 - Estado
 - Productos
 - Síntesis del proceso
6. Otras actividades realizadas durante el año

5. Evaluaciones

La evaluación es un proceso permanente que se debe realizar al finalizar cada proyecto. Se diseñaron tres encuestas on line que se envían a los diferentes actores clave del Programa. Su respuesta es voluntaria pero la información es tremendamente útil, por lo que se motiva a que los distintos actores participen del proceso.

Los resultados de estos instrumentos arrojan datos que deben ser analizados en su conjunto, para evaluar el cumplimiento de los objetivos del Programa, sistematizar los resultados y mejorar continuamente el modelo.

A continuación se presentan los instrumentos tipo de cada una de las encuestas:

a) Encuesta alumnos:

b) Encuesta profesores:

Nota: Los valores definidos como automáticos corresponden a campos que se llenan directamente desde la base de datos.



c) Encuesta contraparte de proyectos:

6. Ficha de cierre de proyecto

Uno de los elementos más importantes y complejos del desarrollo de iniciativas de este tipo, es la capacidad de generar un acumulado institucional y aprendizaje de los proyectos realizados.

Para enfrentar este desafío, además de la base de datos respectiva, se generó una ficha de cierre de proyectos, en la que se deben escribir los elementos más relevantes de la ejecución de cada iniciativa, desde la visión del profesional del Programa. Adicionalmente, se deben establecer cuáles son los productos finales del proyecto y en qué lugar pueden ser revisados por otros profesionales del equipo. Ésta es la última etapa del proyecto y corresponde al cierre definitivo de éste.

Formato tipo ficha final de proyecto

Nota: Los valores definidos como automáticos corresponden a campos que se llenan directamente desde la base de datos.



7. Base de datos

La base de datos constituye una herramienta de tremenda utilidad para la administración de una iniciativa de este tipo. Es la forma que ha desarrollado el Programa para generar un acopio útil para la sistematización y mantener capacidad de seguimiento de cada proyecto.

Asimismo, para el equipo de profesionales del Programa es una herramienta útil para hacer el seguimiento de los proyectos, elaborar los informes y mantener el listado de contrapartes, estudiantes y profesores, con sus respectivos datos de contacto.

Desde inicios del 2006, el Programa cuenta con un sistema de base de datos Web que permite el ingreso de cada uno de los proyectos y mantiene un registro único de contactos que incluye a estudiantes, contrapartes municipales y de proyectos, y profesores. El sistema también facilita el seguimiento de los proyectos y su categorización según corresponda, lo que facilita la obtención de las estadísticas semestrales o mensuales requeridas para monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa.

Cada proyecto está asociado a un municipio y éste a un profesional determinado, quien tiene la autorización para realizar cambios en él. Este perfil de usuario se encuentra registrado en el sistema y sólo puede ser ingresado por el administrador. El resto del equipo puede visualizar el resto de las iniciativas, pero no realizar modificaciones en ellas.

La importancia de contar con sistemas de información de este tipo, radica en la cantidad de proyectos y personas que participan en ellas. La necesidad de generar acumulados de información es vital para el aprendizaje institucional, así como para construir la memoria del Programa.

La información contenida en la base de datos permite también que los cambios de profesionales que hacen la gestión del convenio, se realicen en forma ordenada y efectiva, logrando que la persona que ingresa cuente en forma inmediata con la información de la comuna con la que va a trabajar.

Algunas características centrales que debe tener el sistema de registro o base de datos son:

1. Responsabilidad sobre los cambios, es decir, se debe identificar claramente quién tiene acceso para hacer modificaciones en ciertos campos.
2. Debe estar integrado a los procesos, de manera que el registro de información sea útil para el desarrollo del Programa y no sea visto como una actividad adicional que se debe realizar.
3. Debe ser único, en este sentido es clave que se trate de un solo sistema para que no circulen diferentes versiones, como podría ocurrir en bases que están alojadas en computadores personales de cada usuario.

4. Debe ser preciso, en lo posible generando restricciones o mecanismos de verificación de la información ingresada, de manera de identificar posibles errores y duplicidades.

5. Debe ser un apoyo a la gestión.

Por otra parte, cuando la base de datos se encuentra vinculada a una aplicación Web, como es el caso del sistema diseñado en este Programa, es también una forma de comunicación efectiva con estudiantes y profesores. De esta forma, permite que revisen los requerimientos en los que pueden participar, integrando así a un gran número de personas en los proyectos.

Finalmente, cabe destacar que la construcción de sistemas de bases de datos requiere de una alta precisión previa, respecto de la información que se quiere obtener de la misma. Esto es de suma importancia, puesto que los sistemas de captura y procesamiento de información dependerán de los usos que se le quieran dar. Asimismo es necesario definir con precisión los indicadores mensuales, semestrales y anuales que se requieren conocer, de manera de asegurar que van a ser proveídos a partir del sistema.

8. Estadísticas del año

Los datos cuantitativos de la ejecución de la iniciativa, son importantes para dar a conocer el Programa y realizar un seguimiento a través del tiempo. Se sugiere generar datos generales que contengan totales parciales y generales, además de relaciones entre proyectos, carreras, estudiantes y profesores, entre otros.

Las estadísticas deben responder a los indicadores elaborados para dar cuenta del cumplimiento de los objetivos del Programa. Para efectos de esta iniciativa, los indicadores definidos como más importantes son los siguientes:

- Número de comunas en convenio
- Número de proyectos
- Número de profesores
- Número de estudiantes
- Porcentaje de carreras que trabajan con el Programa (# de carreras que trabajan con el programa/# de carreras en la universidad)
- Porcentaje de alumnos y profesores que declaran un aporte a la formación académica a través de la participación en el Programa
- Porcentaje de contrapartes de proyectos que se declaran satisfechos
- Porcentaje de alumnos involucrados (# de alumnos/# de alumnos de carrera)
- Número de estudiantes de postgrado que participa en el Programa
- Número de cursos
- Número de prácticas
- Número de actividades de titulación (tesis/seminario/memoria/ aula de título)
- Número de cursos de postgrado
- Número de tesis de postgrado

- Porcentaje de estudiantes que tienen más de una vinculación con el Programa (# de estudiantes con más de una vinculación / # total de estudiantes vinculados con el programa).
- Porcentaje de profesores que tienen más de una vinculación con el Programa (# de profesores con más de una vinculación / # total de profesores vinculados con el Programa)
- Porcentaje de cursos que tienen más de una vinculación con el Programa (# de cursos con más de una vinculación / # total de cursos vinculados con el Programa)
- Número de horas dedicadas por el estudiante al proyecto (se calcula como una relación entre los créditos del curso, las horas de aula y la importancia relativa del trabajo en la nota final)
- Porcentaje de proyectos en el que participan más de una carrera (#proyectos interdisciplinarios/#proyectos)
- Porcentaje de profesores que participan en proyectos interdisciplinarios (# de profesores interdisciplinarios/ # total de profesores del Programa)
- Porcentaje de contrapartes de proyectos interdisciplinarios que se declaran satisfechos (del total de proyectos interdisciplinarios, cuántos dicen estar satisfechos)
- Porcentaje de estudiantes que tuvieron su primera experiencia de trabajo interdisciplinario
- Número de horas de cursos interdisciplinarios
- Porcentaje y número de unidades académicas que han desarrollado una malla social
- Porcentaje de carreras con malla social (MS) que incorporan proyectos del Programa (#carreras con MS que tienen proyectos del Programa/# total de carreras con MS)
- Número de proyectos con actividades de acompañamiento o reflexión con estudiantes
- Porcentaje de cursos que trabajan simultáneamente con el programa Aprendizaje Servicio (A+S)
- Total de proyectos que trabajan por municipio
- Número de funcionarios que participan y tiempo que dedicaron al proyecto (que tienen al menos una reunión con los estudiantes)
- Número de funcionarios que valoran la experiencia (recomendaría a otros)
- Porcentaje de proyectos cancelados (# de proyectos cancelados /# de proyectos terminados)
- Porcentaje de funcionarios que se declaran muy satisfechos con el proyecto realizado
- Porcentaje de requerimientos no cubiertos por semestre
- Porcentaje de proyectos implementados después de haber terminado
- Porcentaje de proyectos replicables
- Número de proyectos en el que participa más de una municipalidad
- Número de seminarios de intercambio de aprendizajes y experiencias
- Número de asistentes por municipalidad en seminarios y actividades
- Número de municipalidades asistentes a seminarios y actividades
- Nivel de satisfacción de seminarios



Capítulo IV: descripción de roles y funciones

El “Programa de vinculación académica con el mundo público local”, está marcado por la capacidad de articular a los diferentes actores de la universidad y municipios, para el desarrollo de iniciativas concretas de trabajo conjunto. Esta acción requiere, por tanto, aunar voluntades, generar compromisos, desarrollar acciones y concretar productos.

Para el desarrollo de la iniciativa es central mirar con detenimiento los roles y funciones que los diferentes actores involucrados deben desempeñar en ella. La naturaleza del convenio y de las personas que participan en él, define que lo central puesto en común es la capacidad de cada uno. Por tanto, la forma y fondo de la acción deben ser acordadas previamente.

Este convenio destaca las oportunidades que brinda esta relación y ella está directamente ligada a los vínculos personales que se generan entre funcionarios municipales, autoridades, profesores, estudiantes y el equipo técnico a cargo de la ejecución de la iniciativa.

A continuación se presentan descripciones generales asociadas a las funciones y roles que desempeñan cada uno de los actores de este puente entre la universidad y los municipios.

Funciones del estudiante que trabaja con PuentesUC:

Independientemente del tipo de proyecto que estén llevando a cabo, los estudiantes participan activamente visitando el municipio y la comuna respectiva, reuniéndose con los funcionarios y con la comunidad involucrada en el área en la cual se está realizando el trabajo. Simultáneamente, ellos deben cumplir con las exigencias académicas que demanda un trabajo universitario que es evaluado y que se relaciona directamente con su formación profesional.

Los compromisos fundamentales que adquieren los alumnos al participar en un proyecto son los siguientes:

- Interiorizarse de la realidad comunal y el contexto municipal en el que se solicita el requerimiento.
- Comprometerse a cumplir acuerdos, entregar el trabajo final revisado y hacer a lo menos una presentación de los resultados en la municipalidad.
- Tener comunicación permanente con la contraparte del proyecto municipal y/o con el profesional del Programa.
- Poner a disposición del municipio el trabajo realizado.
- Responder, al finalizar el período de trabajo, una encuesta de evaluación de la experiencia.

- Respetar los valores del Programa: humildad, excelencia, eficiencia, confianza, participación, innovación y solidaridad.

Funciones del docente que trabaja con PuentesUC:

Los profesores son actores clave en este vínculo. Ellos determinan de qué manera es posible abordar en sus cursos o investigaciones, los requerimientos planteados por los municipios a través del equipo de profesionales del Programa.

Son los docentes también quienes evalúan y guían el trabajo desde la perspectiva académica, además de motivar a los estudiantes a desarrollar una experiencia de trabajo con un “cliente real”.

La interacción del equipo de profesionales con cada profesor permite definir productos y ajustar expectativas. La comunicación debe ser fluida y permanente durante la ejecución de un proyecto, de manera de anticipar posibles dificultades y concordar la profundidad del trabajo. Se trata de que éste sirva efectivamente para enfrentar el requerimiento y a la vez, cumpla con las exigencias pedagógicas centrales en el proceso de formación del estudiante.

Algunos de los compromisos fundamentales de los profesores son los siguientes:

- Velar por la excelencia de los trabajos, tomando en cuenta que se trabaja con contrapartes reales que requieren relaciones y productos de calidad.
- Guiar el desarrollo del proyecto en relación a los requerimientos académicos.
- Evaluar el trabajo desarrollado por los estudiantes.
- Responder, al término del proyecto, una evaluación respecto de la experiencia.

Funciones de las contrapartes municipales:

Como se ha mencionado anteriormente, en el municipio existen dos figuras claves para la realización de este Programa. La primera corresponde a la contraparte del convenio, que es la persona definida por el alcalde para velar por el correcto funcionamiento de esta relación; la segunda son cada una de las contrapartes de los proyectos, que corresponden a todos los funcionarios que se involucran directamente en la ejecución de las iniciativas y para quienes tienen mayor valor los resultados de cada proyecto.

Ambas figuras deben asumir responsabilidades y compromisos para

que el Programa funcione y genere los resultados que se esperan de él. Algunos de los temas centrales se listan a continuación:

Funciones de la contraparte del convenio

- Identificar las necesidades específicas que tiene la municipalidad, para las cuales sería relevante utilizar los recursos que se canalizan en este Programa.
- Facilitar las condiciones adecuadas al interior del municipio, para que estudiantes y profesores puedan llevar a cabo los proyectos de manera coordinada con los funcionarios de la municipalidad. Esto implica velar para que los distintos actores municipales que se vinculan con el Programa acojan cada proyecto, lo visualicen como una oportunidad beneficiosa y pongan de su parte para el exitoso desarrollo de las actividades conjuntas.
- Recibir y revisar los informes mensuales, el reporte anual y las facturas.
- Gestionar, idealmente una vez al semestre y al menos una vez al año, una reunión con el alcalde para dar cuenta de los proyectos realizados durante el período y definir las prioridades para la etapa siguiente.

Funciones de la contraparte del proyecto:

- Tener reuniones con los estudiantes y profesional del Programa.
- Coordinar y facilitar actividades de los estudiantes al interior de la organización, necesarios para el desarrollo exitoso del proyecto.
- Facilitar la información necesaria para el correcto desarrollo de cada iniciativa.
- Participar en la presentación final de los proyectos.
- Responder la evaluación final.

Funciones del profesional del Programa

El profesional del Programa es sin duda la figura clave de esta iniciativa, ya que articula la relación, abre oportunidades, monitorea el desarrollo de los proyectos, genera confianza de largo plazo entre las instituciones y gestiona todo lo relacionado con este vínculo.

Su función es central en este modelo y se sitúa como el articulador del puente. Asimismo, en relación al equipo de trabajo, asume un rol de facilitador con algunas unidades académicas, gestionando la posibilidad de responder a requerimientos con recursos académicos de dicha unidad.

A continuación se listan algunas de las principales tareas que desempeñan los profesionales:

- Levantar requerimientos, identificando cuál es el problema o desafío, ajustando expectativas de funcionarios municipales, profesores y estudiantes, respecto a los productos que se desarrollarán.
- Buscar alumnos, profesores o cursos en la universidad que puedan

responder a los requerimientos levantados.

- Mantener una relación continua y cercana con algunas unidades académicas específicas, denominadas “escuelas amigas”.
- Fomentar la multidisciplinaria para responder a los requerimientos, visualizando la incorporación de estudiantes de distintas carreras para enfrentar el problema.
- Entregar información a los profesores de los propósitos del Programa.
- Entregar a los estudiantes toda la información que el Programa dispone de la comuna, así como de trabajos realizados en el mismo tema por equipos anteriores.
- Acompañar a los estudiantes y propiciar momentos de reflexión en torno a los desafíos y complejidades del mundo municipal.
- Informar mensualmente los avances de cada iniciativa, tanto al municipio como a la universidad.
- Reunirse al menos una vez a la semana con las contrapartes de los proyectos.
- Coordinar la entrega de información, reuniones y presentaciones en el municipio.
- Poner sus conocimientos profesionales a disposición de todos los estudiantes participantes del proyecto, así como al interior del equipo del Programa.
- Dar continuidad a los proyectos, ampliando su alcance y profundidad.
- Buscar fondos externos que permitan financiar proyectos.
- Actualizar la base de datos con la información de su comuna.
- Evaluar la experiencia del municipio y la universidad en cada trabajo.
- Difundir el Programa al interior de la universidad.
- Generar investigación a partir de temas que vayan surgiendo, con una visión más a futuro.

Para realizar todo lo anterior, es fundamental que el profesional conozca el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), así como los documentos disponibles que permitan caracterizar la realidad de la comuna y las definiciones estratégicas de su gobierno local. Asimismo, es muy importante que esté interiorizado de la organización del equipo municipal, y mantenga una relación permanente y fluida con la mayor cantidad de funcionarios posibles, abarcando las diferentes áreas que hayan sido priorizadas para el convenio.

Programación de tareas durante el año

Uno de los temas complejos de resolver, en una iniciativa que busca vincular a la academia con el mundo público, se refiere a los tiempos con los que funciona cada uno. Así, para la universidad, los períodos están marcados por semestres, con estructuras más o menos ordenadas y programadas con anticipación. En el caso de instituciones públicas como municipalidades u otras, hay urgencias inmediatas, planes de mediano plazo y prioridades políticas de gestión.

Ante la necesidad de coordinar estos tiempos distintos, es impor-

tante definir con claridad cuáles son las tareas en cada momento del desarrollo del Programa, así como también comunicar cuáles son los desafíos o necesidades que la iniciativa puede enfrentar y cuáles no, y especialmente en qué plazos.

Para facilitar la replicación de una iniciativa de este tipo, se presenta a continuación un breve resumen de las principales tareas que se deben realizar, asociadas al momento del año o semestre que corresponda.

Tareas mensuales

- Elaboración y entrega a la contraparte de convenio del Informe de Avance Mensual con copia al alcalde y a los jefes de departamento, y la factura correspondiente.
- Actualizar en la base de datos los requerimientos nuevos y seguimiento de cada proyecto de la comuna.

Tareas semestrales

Inicio de un semestre:

- Publicar afiches en todos los campus de la universidad, invitando a estudiantes a vincularse al Programa.
- Levantar nuevos requerimientos y ordenarlos según la prioridad que tienen para la municipalidad, así como actualizar la base de datos.
- Buscar profesores y estudiantes para participar en cada uno de los proyectos.
- Contactar a los estudiantes que comenzarán a trabajar con el Programa.
- Presentar en el municipio a los estudiantes y profesores (cuando corresponda).
- Firmar las cartas de compromiso de los estudiantes.
- Definir los compromisos mutuos para un buen trabajo durante el semestre.
- Formalizar por escrito a la contraparte del convenio, de los requerimientos acordados para el semestre.

Durante el semestre:

- Profundización y seguimiento de proyectos, con miras a posibles investigaciones, publicaciones y/o gestión de financiamiento.
- Presentaciones intermedias de los trabajos o productos que se hayan generado.
- Sistematización y análisis de estrategias del Programa en cada comuna (elaborar fichas de registro, matriz, informes, completar de base de datos)
- Mantener un contacto permanente con cada uno de los estudiantes y contrapartes de proyectos en ejecución durante el semestre.

Fin de semestre:

- Envío de encuestas de evaluación a alumnos, profesores y con-

trapartes del convenio vía e-mail o por escrito.

- Revisar las presentaciones finales de los estudiantes.
- Gestionar las presentaciones finales en la universidad y municipio.
- Recibir de los estudiantes los productos finales, guardando copia de todos los documentos para ser entregados a la municipalidad y almacenados en la biblioteca del Programa.
- Evaluar cada uno de los proyectos ejecutados en el semestre con la contraparte del convenio.
- Presentar a los alcaldes y contrapartes del convenio los resultados del trabajo del semestre.
- Elaboración del informe semestral/anual.
- Definición de requerimientos para el semestre siguiente con la contraparte del convenio.
- Actualización de estadísticas (indicadores).
- Contacto con profesores para nuevos encargos.
- Elaboración de fichas de cierre por proyecto.

Coordinador del Programa

El desarrollo de esta iniciativa en la universidad requirió de una figura capaz de apoyar su diseño inicial y coordinar su desarrollo en el tiempo. Este cargo se denominó Coordinador del Programa y tiene responsabilidad sobre el funcionamiento global de la iniciativa. Es además, la contraparte formal del convenio de parte de la universidad y quien vela por el correcto desarrollo de la relación con los municipios.

Existe una serie de tareas que debe realizar el coordinador, entre las que figuran aquellas de índole administrativa, apoyo técnico, difusión y de sistematización o aprendizaje. Se incluyen también algunas consideraciones para apoyar la integración de un nuevo profesional al equipo, así como también la continuidad en la relación con el municipio cuando ocurre un cambio en la persona a cargo de la gestión del convenio en esa comuna.

Aspectos administrativos

- Solicitar mensualmente facturas al encargado en la universidad.
- Realizar seguimiento de estado de pago de facturas de todos los municipios.
- Solicitar planilla de gastos a rembolsar por conceptos de traslados y/o gastos adicionales a cada uno de los miembros del equipo, además de las boletas respectivas.
- Revisar y solicitar al equipo los indicadores de los proyectos a fines de semestre.
- Revisar los resultados de las encuestas de estudiantes, profesores y contrapartes de proyectos.
- Enviar cartas de agradecimiento a profesores y funcionarios municipales.
- Modificar cada cierto tiempo las páginas web de cada comuna,

incluyendo testimonios de alumnos, profesores o funcionarios que trabajaron en el semestre.

- Administrar la base de datos.

Apoyo técnico, difusión y sistematización

- Realizar, al inicio y final de cada semestre, una reunión con cada integrante del equipo para asesorarlo en la evaluación del trabajo realizado, así como la planificación y definición de pasos a seguir, y metas para el semestre.
- Gestionar el material que se utilizará para difundir PuentesUC (folleto, afiches, volantes u otros), y velar para que en el sitio Web se actualicen los requerimientos e informen los productos del trabajo de profesores y alumnos en cada comuna.
- Analizar los indicadores semestrales para evaluar tendencias, y poder así reforzar en el equipo la necesidad de que el Programa se extienda cada vez más a nuevos profesores y unidades académicas.
- Preparar un informe anual, detallando aspectos cuantitativos y cualitativos de la gestión, así como las preguntas relevantes que el Programa puede aportar al quehacer académico.

Cabe destacar que el coordinador participa en las reuniones con cada alcalde y representa a la universidad, otorgando mayor grado de institucionalidad a la relación. Este rol es importante porque da respaldo al profesional, además de reforzar la idea que ésta es una alianza formal entre la universidad y el municipio.



PuentesUC
Programa de Apoyo al Desarrollo Municipal y la Formación Académica
Un programa de Políticas Públicas UC
El Comendador 1916, Providencia, Santiago, Chile
Teléfono: 56 2 354 5658
www.uc.cl/politicaspUBLICAS