



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y
MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPOSICIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA LA FEDERACIÓN
DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (FECh)**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

EDUARDO SAMUEL ARANCIBIA ROMO

**PROFESOR GUIA:
SR. LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GIANNI LAMBERTINI MALDONADO
RENE ESQUIVEL CABRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2008**

“PROPOSICIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA LA FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (FECh)”

El presente trabajo de título tiene como objetivo proponer un plan de gestión para la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile, FECh, coherente con los lineamientos estratégicos que se deriven de un proceso de planificación.

La mayoría de los estudiantes no ven la FECh como una instancia de participación efectiva, sino que la visualizan como un espacio de discusión de los grupos políticos universitarios que no tiene relación en muchos casos con sus inquietudes personales. Para superar este problema se propone un rediseño de las áreas de la FECh denominadas de “Política Interna”, definidas como las que generan beneficio o participación directa para el estudiantado de la Universidad de Chile. Son interesantes de analizar porque sobrepasan las coyunturas electorales y logran generar consensos en los diversos grupos políticos que llegan a la directiva de la Federación, condición básica para una futura implementación.

Todo plan de gestión tiene que tener lineamientos estratégicos que definan su accionar. Para este trabajo se realizó un trabajo de planificación estratégica, donde se concordó entre la Directiva, los estudiantes y funcionarios que trabajan en los proyectos de la FECh, de manera participativa, una visión y misión, objetivos de la organización, áreas resultantes clave y vacíos a superar, todos ellos alineados entre sí, completando el marco estratégico base para un plan de gestión.

El Plan Estratégico definió como parte de la misión y objetivo principal de la FECh, en lo que respecta a las políticas internas, “ser el espacio de encuentro de los estudiantes de la Universidad de Chile donde sus intereses se vean representados, logrando canalizar sus ganas y capacidad de trabajo tanto en la Universidad como el medio externo”. Podemos agrupar las líneas estratégicas en dos segmentos principales: rediseño organizacional de la administración interna de la FECh, como plataforma de apoyo a las diversas áreas y proyectos, y un rediseño de las políticas internas de la Federación, coherente con la misión establecida en el proceso.

Finalmente se elaboró un plan de acción con propuestas para las distintas áreas y proyectos de la Federación. En la administración interna, se separaron las labores de contabilidad y control de gestión, gestión de recursos externos, gestión de recursos humanos y administración interna, todo ello a cargo de un Administrador FECh, nuevo cargo encargado de colaborar, coordinar y controlar todas las diversas tareas de las áreas de política interna de la Federación. Además se propone la creación de una fundación para la FECh que permita manejar recursos externos de manera eficiente, y un rediseño en los procesos financieros entre la Federación y la Universidad. Junto a esto, se diseñó un software de comunicación interno que logre coordinar los distintos procesos que se desarrollan en la FECh de manera ordenada, permitiendo la asignación de tareas entre usuarios y la publicación de noticias de interés general.

Con respecto a los proyectos permanentes, se rediseñaron sus objetivos de manera interna, para ir alineados con la misión y objetivos definidos por el grupo. Para esto se crea el cargo de coordinador participativo, quien en coordinación con las distintas áreas de la FECh propenderá un apoyo constante de la FECh a los grupos organizados estudiantiles de cualquier tipo. La secretaría de comunicaciones busca diversificar sus medios entre Internet, revistas, radio, en contacto con los medios ya existentes en la Universidad; la CTU se amplía a la búsqueda de prácticas profesionales y trabajos permanentes; se crea el Centro de Computación Estudiantil, que brindará hosting Web y asesoría en la creación de imagen corporativa de los grupos; la ADS seguirá coordinando las iniciativas de corte social; y el CEAC se dividirá en dos áreas estratégicas: apoyo a iniciativas estudiantiles culturales y realización de eventos masivos.

*“Caminante no hay camino
Se hace camino al andar”*

Antonio Machado

Agradecimientos

Llegó el momento de escribir estas líneas, siempre vi tan lejano este día, pero no hay plazo que no se cumpla

En estos años en la Escuela he podido conocer mucha gente increíblemente valiosa, los cuales me enseñaron mucho más que cualquier clase o apunte. Parto saludando a mis compañeros de primer año, luego a toda la gente del Preuniversitario José Carrasco Tapia (fueron 5 años maravillosos haciendo clases ahí), sobretodo a los dos que ya no están, Claudio Vicuña y Juan Villarroel, el resto entenderá que no los nombre, pero saben lo que los aprecio.

Luego vienen los tiempos de la política, donde conocí a mucha gente que lucha desinteresadamente por un mundo mejor, partiendo desde la Universidad. Empecé a hacer la lista y me di cuenta que tendría que usar dos páginas de la memoria. Por ello tengo que "cepillar", y simbolizar mis agradecimientos a tod@s en mis compañeros de CEI 2005 Edu, Mauro, Mauricio, Rodolfo y Javier, pero que engloban el cariño y respeto que les tengo a todos.

No puedo dejar de mencionar al resto de compañeros de Universidad que conocí en este largo camino, y saludar a mis grandes amigos del Colegio, que saben lo que los aprecio pese a lo poco que nos vemos.

Agradezco a toda la gente que trabajó este 2006 en la FECh, su aporte fue imprescindible para la realización de este Trabajo de Título. Los funcionarios permanentes Sandra, Angie, Lily, Vladimir y Don Felix, Nicolás, Giorgio, David, Felipe y Mario, y a toda la gente de Izquierda Amplia que se la jugó por la FECh en este año: Iván (Valderrama y Salinas), Nelson, Antonia, Mónica, Pelayo, Mauricio y Rocío y un largo etcétera de gente muy jugada por nuestro proyecto.

A los profesores Luis, Gianni y René, por sus consejos y paciencia en el desarrollo de este trabajo.

Toda mi familia que siempre ha sido un gran apoyo, abuelos, tíos y primos. Claudia, Marité y mi Mamá, sin ustedes no sería nada de lo que soy ahora, son mi fuerza y sustento en todo momento, presentes en cada instante en mi corazón. Y para ti, Papá querido, sólo decirte que siempre te siento a mi lado, y que tu ejemplo me guía en todo lo que hago.

Y por supuesto mi niña querida, la persona que amo con todo mi corazón. Gracias Cecilia por los momentos maravillosos que me has dado, eres lo más importante que tengo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE	5
I. CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
I.1: ANTECEDENTES GENERALES	7
I.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	7
I.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	8
I.3 OBJETIVOS	11
I.3.1 OBJETIVO GENERAL	11
I.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
I.4 MARCO CONCEPTUAL	12
I.5 METODOLOGÍA	21
II.CAPÍTULO: SITUACIÓN ACTUAL DE LA FECh	24
II.1. ORGANIZACIÓN INTERNA	24
II.1.1 ORGÁNICA FECh SEGÚN SUS ESTATUTOS	24
II.1.2 ORGÁNICA FECh EN LA PRÁCTICA	25
II.2 GESTIÓN FINANCIERA DE LA FECh	31
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	34
II.3 ANÁLISIS EXTERNO	35
II.4 PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	36
II.5 ASUNTOS CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN	38
III. CAPÍTULO: MARCO ESTRATÉGICO DE LA FECh	39
III.1 VISIÓN	39
III.2 MISIÓN	30
III.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	41
III.4 ÁREAS RESULTANTES CLAVE	42
III. 5 VACIOS ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LO QUE SE NECESITA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	43
IV.CAPÍTULO: PLAN DE ACCIÓN	44
IV.1 REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN INTERNA	45
IV.1.1 ÁREA DE CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN	47
IV.1.2 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	48

IV.1.3 PROPUESTA DE CAMBIOS LEGALES	49
IV.1.4 PROPUESTA DE CAMBIOS EN LA RELACIÓN ADMINISTRATIVA CON LA UNIVERSIDAD	54
IV.1.5 GESTIÓN ECONÓMICA DE NUEVOS RECURSOS	56
IV.1.6 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	58
IV.1.7 PLATAFORMA DE COMUNICACIONES INTERNA	59
IV.1.8 RESUMEN FINANCIERO ADMINISTRACIÓN	62
IV.2 REDISEÑO DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE LA FECH	63
IV.2.1 COORDINADOR DE PARTICIPACIÓN	64
IV.2.2 CENTRO DE COMPUTACIÓN ESTUDIANTIL (CCE)	65
IV.2.3 SECRETARÍA PARTICIPATIVA DE COMUNICACIONES (SCP)	68
IV.2.4 CENTRO DE EXTENSIÓN ARTÍSTICO CULTURAL (CEAC)	76
IV.2.5 CENTRAL DE TRABAJO UNIVERSITARIO (CTU)	80
IV.2.6 ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL (ADS)	84
IV.2.7 PROYECTOS EMBLEMÁTICOS	87
IV.2.8 SEDES LOCALES	89
IV.3 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN	90
V. CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
VI. CAPÍTULO: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	93
VII. CAPÍTULO: ANEXOS	94
VII.1 ANEXO N° 1, ENCUESTAS DEL PROCESO.	94
VII.2 ANEXO N° 2, RESUMEN HISTÓRICO DE LA FECH	95
VII.3 ANEXO N° 3, EXTRACTO DE LOS ESTATUTOS DE LA FECH	100
VII.4 ANEXO 4: INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS COLABORATIVOS: GROUPWARE & WORKFLOW	103
VII.5 ANEXO 5: EXTRACTO DE LA LEY 18.985 DE DONACIONES CON FINES CULTURALES.	111

I. CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

I.1 ANTECEDENTES GENERALES

I.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile, FECh, nace el 21 de Octubre de 1906, agrupando en un principio a todo tipo de estudiantes más allá de la U. de Chile. Presidida por el estudiante de Medicina Jorge Ducci, y apoyada fervientemente por el entonces Rector Valentín Letelier, desde sus inicios trascendió al quehacer cotidiano de la universidad, dedicándose a la asistencia educacional, médica y legal de la clase obrera y de los sectores más postergados de la sociedad.

La FECh es un actor relevante en el acontecer político nacional a lo largo del siglo XX, destacándose su participación en el término de la dictadura de Carlos Ibáñez del Campo, los dos grandes procesos de Reforma Universitaria impulsados por los estudiantes en los años 20 y 60, y la recuperación de la democracia en los años 80.

En el anexo 2 se encuentra un compendio histórico de la FECh.¹

Es importante hacer notar que el último ciclo histórico de la Federación comienza en la reconstrucción de la FECh el año 1995, con el estudiante Rodrigo Roco a la cabeza. De aquí se deriva su orgánica actual y gran parte de los objetivos que han impulsado al movimiento estudiantil en la última década, los cuales han tenido los siguientes resultados tangibles:

- Democratización del Gobierno Universitario, proceso iniciado con las movilizaciones del año 1997, y que finaliza en nuevo Estatuto de la Corporación, donde los estudiantes tienen participación con derecho a voz y voto en el Senado Universitario, instancia normativa de la Universidad.
- Demanda de un sistema de financiamiento estudiantil en manos del Estado, que subsidie a los estudiantes de más bajos recursos. El año 2005 se firma un histórico acuerdo entre la Confederación de Federaciones Estudiantiles de las Universidades del Concejo de Rectores (CONFECH) y el Ministerio de Educación, donde se llega a importantes acuerdos sobre el aumento de la cobertura del financiamiento estudiantil público, y la introducción de becas de mantención para los estudiantes de los quintiles de menor ingreso.

En el año 2002 se produce una gran reforma al sistema de bienestar estudiantil dentro de la Universidad de Chile, aumentándose de manera significativa las becas internas de mantención, y logrando la participación estudiantil, con derecho a voz y voto, en el Concejo de Bienestar Universitario, lugar donde se discuten las políticas de la Universidad en estos temas.

¹ La mayor recopilación histórica de un periodo de la FECH se encuentra en “La Federación de Estudiantes de Chile: 1906-1936”, Fabio Moraga,

I.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Introducción

La FECh es “la instancia máxima de representación y participación a los estudiantes de la Universidad de Chile”². Esta definición no tiende a cumplirse en la práctica, ya que la mayoría de los estudiantes no ven la FECh como una instancia de participación efectiva, sino que la visualizan como un “espacio de discusión de los grupos políticos universitarios que no tiene relación en muchos casos con sus inquietudes personales”³.

Es complejo buscar soluciones a esta brecha entre los estudiantes y la organización que los representa. La búsqueda de una estrategia de solución global tiene que venir desde distintas disciplinas (ver Marco Conceptual para más detalles), pero en este Trabajo de Título se utilizarán herramientas derivadas desde la Administración y Gestión.

Las herramientas clásicas del management que se aplican a las empresas privadas no solucionan los diversos problemas de una organización estudiantil. Nunca debe dejar de considerarse “los procesos democráticos internos y la doble misión, económica y social, que guía este tipo de organizaciones”⁴. Aquí las recetas no existen, por lo que se aplicarán metodologías que apunten a hacer un proceso participativo y que logre encontrar líneas efectivas de trabajo para generar mayor cercanía de la FECh con el estudiantado de la Universidad de Chile, con todas las aristas que tiene el problema (políticas, administrativas, comunicacionales, geográficas, entre otras)

Enfoque para abordar el problema

Para acotar el problema, separaremos el trabajo de la FECh en dos grandes líneas estratégicas que se han abarcado a lo largo de la historia, las cuales, para efectos de este trabajo de título, denominaremos política externa e interna:

Política externa

Como se expuso en los antecedentes históricos, la FECh fue durante el siglo XX un actor fundamental a nivel político en Chile, siendo la voz de la juventud en diversos temas país, tomando la vanguardia en algunos de ellos. También la FECh ha liderado las demandas del movimiento estudiantil hacia los Gobiernos de turno en temas como el financiamiento universitario y estudiantil o la democratización de las Instituciones de Educación Superior, temas que también son parte importante de la agenda al interior de los planteles universitarios.

Es de interés de todas las dirigencias potenciar estos temas, que sin duda van alineados en la estrategia principal de la FECh. Estos temas los llamaremos de política externa, los cuales tienen directa relación con la tendencia política de la mesa directiva, dado que los estudiantes hacen un voto político hacia el grupo que cree mejor puede representar su visión sobre la sociedad.

² **Declaración de Principios FECh**

³ **Comportamiento político y Formas de participación en los estudiantes de la Universidad de Chile, Ivo Tejada y Patricia Varela**

⁴ **“Apuntes del Diplomado en Gestión Estratégica y Estudio de Organizaciones Asociativas. Universidad de Chile”, Juan Carlos Oyanedel y Francisco Iturrieta**

Es importante señalar que incluso grupos políticos de carácter gremialista, que reniegan de la participación estudiantil en muchos de estos temas, al no involucrarse en ellos ya realizan un gesto político que también es valorado por el estudiantado al momento de votar. No tener opinión es una forma de opinar.

Política Interna

Definiremos política interna como los proyectos o áreas que generan (o colaboran en generar) beneficio o participación directa para el estudiantado de la Universidad de Chile.

La FECh ha marcado históricamente gran énfasis en estos temas, y actualmente se desarrollan diversos proyectos dentro de la FECh que caen en esta categoría, como lo son:

- Secretaría Abierta de Comunicaciones (SAC),
- Centro de Extensión Artístico Cultural (CEAC),
- Central de Trabajo Universitario (CTU),
- Área de Desarrollo Social (ADS),
- Área de Administración Interna

Las principales características que tienen estos proyectos son:

- Abordar temas de beneficio o participación directa de los estudiantes.
- Ser generalmente consensuados al interior de las mesas directivas y grupos políticos.
- Sobrepasan las coyunturas electorales.

Existe una importante cantidad de estudiantes que participan en organizaciones de todo tipo: voluntariado (trabajos voluntarios, clases en Preuniversitarios Sociales, asistencia social en sus áreas de conocimiento, etc.); comunicaciones (revistas, grupos web, radios locales, etc.); culturales (teatro, danza, poesía, música, literatura, etc.) deportivos, religiosos, y un largo etcétera. En la FECh existe un catastro preliminar 70 grupos organizados a nivel universitario, los cuales casi no tienen lazos con la Federación, y ni siquiera con organizaciones de representación a nivel de su Facultad.

Los estudiantes que participan en muchas de estas agrupaciones las ven como no políticas, dado que no están en los cánones de la política formal, de la cual se sienten alejados por factores muy diversos. Esta desvinculación entre los espacios de representación política y las organizaciones estudiantiles es un problema fundamental a solucionar.

Alcance de este trabajo de título

Las políticas externas tienen un rol fundamental en el desarrollo como organización de la FECh. La discusión de distintas posiciones en temas valóricos, ideológicos, económicos, etc., son de suma importancia, pero no tienden a la integración de los estudiantes, dado que producen diferencias significativas entre las distintas posiciones personales. Además cada miembro de la directiva tiene una posición con respecto a estos temas, factor importante al momento que los estudiantes votan por ellos. Por todas estas razones, su análisis queda excluido de este trabajo de título.

Por otro lado, los temas de política interna si son posibles de ser planificados a un mediano plazo, por lo que este trabajo de título se centrará en ellos.

Otro alcance importante de realizar es que esta memoria de título generará propuestas de acción, tanto estratégicas como operacionales, que será opción y responsabilidad de los participantes en la FECh llevarlas a cabo.

I.3 OBJETIVOS

I.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de gestión para la FECh, coherente con sus lineamientos estratégicos, sobre las políticas culturales, de bienestar, comunicacionales, y en general de todos los aspectos de beneficio o con participación directa de la Comunidad Estudiantil de la Universidad de Chile.

I.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las bases de un proceso de planificación estratégica de la FECh, buscando en esta etapa acuerdos mínimos que permitan generar un plan de gestión sobre las políticas hacia la Comunidad Estudiantil, a nivel de la misión, objetivos de la organización y áreas resultantes claves.
- Analizar el funcionamiento actual de la Federación, y explicitar soluciones a los problemas organizacionales, de estructura o gestión, que dificultan la concreción de los objetivos estratégicos de la Federación.
- Establecer las bases del proceso que lleve a que los distintos proyectos que se desarrollan en la FECh determinen un conjunto coherente de indicadores de actuación en las políticas internas de la Federación, alineados con la misión y objetivos definidos.

I.4 MARCO CONCEPTUAL

La estrategia y los estudios sociales⁵:

Usamos el término "estrategia" para referirnos, a grandes rasgos, a las líneas de acción que seguiremos para obtener un determinado objetivo. Pensando en términos individuales, no es inusual encontrar dificultades a la hora de fijarse objetivos, o de seleccionar las líneas de acción, o de mantenerse fiel a éstas o a aquellos. Hacemos un uso análogo de la palabra cuando pasamos del nivel individual al colectivo: la estrategia de una organización es, siempre a grandes rasgos, las líneas de acción que dicha organización sigue para alcanzar objetivos. Pero al pasar del nivel individual al colectivo, el asunto adquiere una mayor complejidad:

- Los objetivos de la organización no son los objetivos de toda la organización, sino que han sido fijados de acuerdo a ciertos procedimientos habituales de decisión, no necesariamente basados en la participación o el consenso.
- Los integrantes pueden tener objetivos distintos a aquellos que han sido fijados; incluso, contrapuestos.
- Los objetivos, tanto los de la organización como los de sus integrantes, no son siempre transparentes.
- Las líneas de acción son decididas de acuerdo a ciertas reglas de selección, y la confianza en la efectividad de ellas no es necesariamente compartida por toda la organización.
- Puede resultar difícil asegurar la participación de los miembros de la organización en la ejecución de las líneas de acción.
- Los integrantes pueden seguir líneas de acción paralelas o divergentes (incluso contrapuestas) a las trazadas.

Por otra parte, el adjetivo "estratégico" lo utilizamos para aquellas acciones o decisiones que parecen altamente facilitadores (si no condiciones *sine qua non*) del logro de los objetivos. Generalmente, se trata de acciones o decisiones caracterizadas por su magnitud, por su difícil reversibilidad y por el alto número de posteriores acciones o decisiones que desencadena.

La estrategia en la perspectiva de las organizaciones es un fenómeno que merece atención desde los estudios sociales. Es tanto un "hecho social" en el sentido que Durkheim le confiere a esa expresión ("reglas de conducta sancionada"), como una "acción social" en el sentido de los escritos de Weber: "acción en donde el sentido (...) está referido a la conducta de *otros* orientándose por ésta en su desarrollo". No todos los hechos sociales ni todas las acciones sociales son estratégicas, pero sí toda estrategia es, en algún grado, hecho social o acción social.

No parece razonable ni necesario plantear que la estrategia debe ser estudiada desde una sola disciplina al interior de los estudios sociales, más diferenciadas en la actualidad que en tiempos de Durkheim o Weber. Si seguimos la división parsoniana de los estudios sociales en coherencia con su modelo tetrafuncional, podemos concluir que la estrategia puede y debe ser estudiada desde la economía, al permitir la adaptación de los sistemas, por la ciencia política al señalar la forma en que se alcanzan las metas, y por la sociología y la antropología cultural

⁵Planificación estratégica en la gestión pública y cambios de paradigmas en los estudios sociales, Alejandro Sotomayor.

en cuanto elementos de integración y de mantenimiento de patrones estructurales respectivamente.

La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.⁶

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Luis Gaj⁷ ofrece una apreciación desde el punto de vista de varios estudiosos de renombre sobre el tema de la estrategia.

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse **una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno**, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento e inadecuación ambiental.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización,

⁶ **Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones, Oliek González, Jorge Luis de la Vega.**

⁷ **Administrcao estratégica, Luis Gaj**

asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

Producto de que un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura, la formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control.

El tipo de estrategia (liderazgo, costos, etc.) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, etc.) que tiene una organización condicionan las características de un sistema de control.

La adaptación de sistemas contables a las necesidades de información estratégica puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes variantes estratégicas.

El sistema de control debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo que los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables.

Metodología para la Planificación Estratégica

Para poder llevar a cabo las primeras etapas del proceso de planificación estratégica (Proceso declarativo y analítico) se utilizó la metodología propuesta por Janet Shapiro⁸. Esta metodología está centrada en la participación, lo cual es un requisito fundamental para el tipo de organización que estamos analizando. Obviamente fue adaptada a la organización a estudiar, pero siempre preservando las líneas centrales del texto.

A continuación se detallará la forma en que se adaptará la metodología en este proceso de planificación estratégica de la FECh.

Participantes del proceso de planificación estratégica

Las dos cuestiones clave son:

- ¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica?
- ¿Quién debería facilitar el proceso de planificación estratégica?

¿Quién debería asistir?

El proceso de planificación estratégica ayuda a una organización a aclarar, consolidar y establecer su marco estratégico. Debido a esto, es importante que toda la organización participe en, al menos, parte del proceso. Para ello, la autora recomienda lo siguiente:

⁸ **“Herramienta de planificación estratégica”. Janet Shapiro**

Fase de planificación estratégica	¿Quién debería participar?
Planificación del proceso	El equipo de administración del proyecto u organización
Entendimiento del contexto	Todos los miembros del personal y de la Directiva: el personal administrativo también participa, dado que si es importante para ellos entender los asuntos de la organización y los problemas.
Visión y misión de la discusión	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva: es muy importante que todo el personal participe, incluyendo el personal administrativo en la discusión ya que es probable que proporcione principios funcionales .en otras palabras, aclarar por qué se espera que las personas que trabajan en el proyecto u organización trabajen o se comporten de cierta manera.
Revisión de los puntos fuertes y débiles.	Personal profesional o del programa de todo el proceso; incluye al personal administrativo en las discusiones sobre los puntos fuertes y débiles internos.
Discusión de opciones estratégicas y objetivos	El equipo de administración y de la Directiva
Estructura de la organización	El equipo de administración con aportaciones del resto del personal.

Tabla 1, participación en la planificación estratégica

Aportaciones

Debido a que un proceso de planificación estratégica se refiere al «gran cuadro final», resulta útil realizar aportaciones externas en el proceso. Para los que trabajan en el proyecto u organización resulta fácil olvidarse del cuadro general y centrarse en los asuntos desde el punto de vista de nuestro propio trabajo. Esto ayuda a mantener a una organización en la vanguardia del trabajo de desarrollo. La aportación externa aclararía las oportunidades, retos y amenazas del contexto externo de la organización

Planificación de la Agenda del Proceso

Después de resuelto la duración, los participantes, las aportaciones y el trabajo preliminar, se comienza con el trabajo de Planificación Estratégica. Con los aportes ya mencionados, se programa la agenda del proceso, la cual tiene que tener las siguientes características:

- Saber lo que se quiere conseguir y tener claro los resultados del proceso.
- Saber lo que hay que cubrir para lograr esos resultados y saber los pasos a seguir.
- Saber con qué asuntos adicionales se necesita trabajar en el tiempo disponible.
- Dar prioridad. Por ejemplo, no permitir que se discuta durante sólo media hora los valores y objetivos del proceso y dos horas para discutir si se necesita personal administrativo adicional.
- Ser flexible, pero comprometerse dentro del tiempo establecido.
- Realiza pasos que involucren a todos los participantes. Se necesita que la gente acompañe el proceso, no simplemente realizar la tarea.
- Si se ha pedido que se realice un trabajo preliminar, asegurarse de que esto se tiene en cuenta en la agenda para que la gente sienta que se valoran sus esfuerzos.

Recorrido de los antecedentes

Para que un proceso de planificación estratégica vaya bien, se necesita incluir ciertos episodios de los antecedentes para establecer el estado de tu planificación. Sin ellos, la planificación tendría lugar en un vacío. Los episodios de los antecedentes constituyen los momentos iniciales del proceso de planificación estratégica e incluyen:

- Aportación - discusión.
- Aclaración del análisis del problema.
- Revisión de los programas y de la organización como un sistema funcional.
- Identificar los asuntos críticos que se deben tratar durante el proceso de planificación estratégica.
- Sintetizar - reunir los aprendizajes clave de la organización o proyecto que surgen del trabajo inicial.

Definición de un marco estratégico

Con el trabajo base realizado, ya se está preparado para realizar el proceso de planificación estratégica. Esto significa definir el marco estratégico en el que trabaje organización. Un marco estratégico incluye:

- Una visión claramente señalada.
- Una misión articulada en una declaración de misión.
- El objetivo general del proyecto u organización.
- El objetivo inmediato del proyecto u organización.
- Las áreas resultantes clave en el que se quiere centrar el proyecto u organización.
- Un entendimiento de los vacíos entre la organización o proyecto y lo que se necesita hacer para lograr los objetivos y las fuerzas que lo ayuden y dificulten.

Todos estos elementos necesitan estar alineados. Esto significa que deberían encajar y complementarse en lugar de contradecirse. Así, por ejemplo, la misión debería encajar con la visión de la organización y debería tratar las necesidades de los interesados directos clave que son los futuros beneficiarios del trabajo. Las áreas resultantes clave deberían permitir el logro de los objetivos y la contribución al cumplimiento de la misión. Las suposiciones que se hacen se deben considerar con respecto al efecto de la capacidad del proyecto u organización para impactar. La consideración de los vacíos y la oposición y apoyo a las fuerzas se debería hacer teniendo en cuenta la situación de la organización y lo que se quiere lograr. El marco estratégico debe dar coherencia y claridad al trabajo de la organización o proyecto.

Consecuencias internas

Ahora se pueden ver las consecuencias internas del marco estratégico. Con el plan estratégico se puede:

- Estructurar la organización apropiadamente.
- Identificar dónde se requiere administración de cambio específica.
- Identificar los problemas potenciales.
- Aclarar a dónde dirigirse.

*Planificación de Acción*⁹

La planificación de acción es la que te guía en tu trabajo diario. Sin un marco estratégico no sabes a dónde vas ni por qué. Y por lo tanto, tampoco importa como has llegado allí. Pero sin un plan de acción lo más probable es que el plan estratégico se quede en un sueño y nunca seas capaz de realizarlo.

Los planes de acción deben tener los siguientes elementos:

- Una declaración de **lo que se debe lograr** (la producción o los resultados que surgen del proceso de planificación estratégica).
- Una explicación detallada de **los pasos a seguir** para lograr este objetivo.
- Una aclaración de quién será el responsable de asegurarse de que se complete correctamente cada paso (**quién**);
- Una **aclaración de las aportaciones y los recursos** (materiales, financieros) necesarios.

Formulación de los planes de acción¹⁰

La determinación de la estrategia más adecuada para una empresa o unidad de negocio se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización.

En general, esta matriz de opciones se ve afectada por las brechas ocasionadas por las restricciones impuestas por la organización; y la determinación de los niveles de riesgo económico y técnico aceptable por la dirección superior.

Es así como aquellas líneas estratégicas elegidas deben ser evaluadas para demostrar (a priori) el cumplimiento de los objetivos trazados.

En particular, las líneas estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos¹¹:

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre si
- **Consonancia:** Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- **Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.

En la formulación de la estrategia, además subyacen dos aspectos que surgen de la definición de la carta de navegación: el crecimiento y la diversificación de la organización.

Una estrategia de crecimiento conlleva la lógica de generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales.

⁹ “Planificación de Acción”, Janet Shapiro

¹⁰ Basado en Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios, Enrique Jofré.

¹¹ El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos, Henry Mintzberg, James Brian Quinn. “a Edición PHH.

El concepto de diversificación, conlleva un sentido de expansión espacial en el mapa del sistema de valor, tendiendo a nuevos negocios, a través de integraciones verticales u horizontales; o sencillamente explorar negocios que no se relacionan con los negocios actuales.

Las estrategias de diversificación podemos caracterizarlas en dos grandes tipos¹²:

Diversificación relacional: Aquella que va más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose dentro del alcance del sector en el cual opera. Para ello dispone de:

- Integración vertical: Esto implica asumir actividades que no pertenecen actualmente a la cadena de procesos. Esta puede ser progresiva o hacia delante, acercando la organización hacia los clientes; y regresiva o hacia atrás, acercándose hacia los proveedores.
- Integración horizontal: Es el desarrollo de actividades que están relacionadas con lo que la empresa produce y dispone de ventajas. Un ejemplo a nivel empresarial es el Consorcio Claxson, dueños de El Sitio.com, Chilevisión, Radio Chilena y El Metropolitano. Las ventajas que surgen desde las sinergias de un centro de información único y sinérgico para todos los canales es muy atractivo para los clientes a través de la publicidad.

Diversificación no relacional: Consiste en el desarrollo del sector en mercados que aparentemente no guardan clara relación con los actuales negocios. Esto conlleva necesariamente a la configuración de conglomerados empresariales.

Una vez que se ha distinguido la forma genérica de establecer el posicionamiento estratégico, esto debe traducirse en acción al interior de la organización, la cual conlleva a tres aspectos constitutivos: Estrategias Organizacionales y Funcionales

¹² Dirección Estratégica, Jonson & Aholes, Prentice Hall, 1997

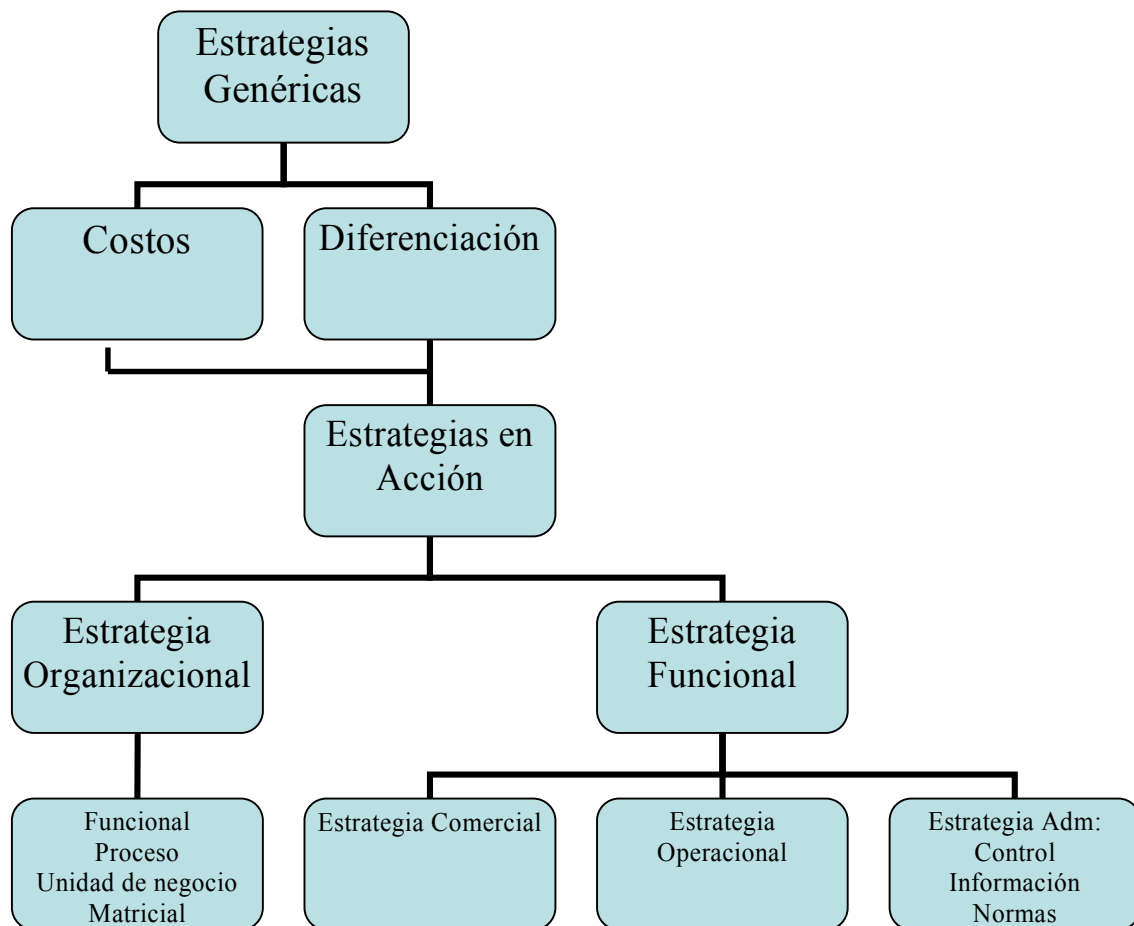


Figura N° 1, Estrategia en Acción

Al implementar una estrategia se debe involucrar a toda la organización, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuales al interior de la organización presenta una mayor probabilidad de éxito.

Producto de la estrategia de la empresa puede asumir distintas formas de administración, como sistemas centralizados, descentralizados, divisiones por unidades de negocio, etc.

La **estrategia organizacional** conlleva el paradigma que la estructura sigue a la estrategia. Este concepto es fundamental para el éxito de la implementación de las estrategias. En general, cualquier estrategia de crecimiento o diversificación implica cambios en la estructura organizacional básicos como la constitución de nuevas unidades de negocio y de nuevas funciones. Más aún, implementación de estrategias enfocadas en la comprensión del cliente, presentan ambientes propicios para la innovación, por lo cual, los esquemas de trabajo deben ser cambiados y por ende el cambio cultural es un tema relevante.

Esto impone sobre las organizaciones la necesidad de desarrollar e incorporar la capacidad orgánica de comprender, compartir y comunicar la dinámica estratégica (aquella en la cual intervienen las variables del entorno, las expectativas de valor de los involucrados y los objetivos delineados en el marco estratégico), y alinear con ella la estructura organizacional, los sistemas y procesos y por cierto, los estilos y las prácticas de gestión.

Esta primera capacidad está orientada a asegurar los posicionamientos estratégicos adoptados. El alineamiento apunta a asegurar la consistencia, la sustentabilidad en el largo plazo.

En general para desarrollar esta capacidad se deben actuar en los siguientes aspectos:

- Una comprensión común del entorno y de las expectativas de cada involucrado (interno como externo a la organización)
- Una visión compartida de desempeño para distinguir la generación de valor de cada proceso de negocio.

Estos aspectos deben ser complementados con lineamientos comunicacionales eficaces, y procesos permanentes de motivación y entrenamiento de personas.

A partir de la identificación de los procesos y de la definición de los estilos y prácticas de gestión podemos desarrollar una estructura organizacional adecuada, coherente y alineada con las directrices estratégicas definidas.

La **estrategia funcional** corresponde a cómo cada unidad funcional o de proceso se comprometerá con los objetivos estratégicos planteados y teniendo en consideración los aspectos genéricos que conlleva el posicionamiento estratégico definido.

En general, podemos identificar estrategias funcionales a partir de una perspectiva de operaciones, comercial, financiera, de recursos humanos, tecnológica y de administración, entre otros.

I.5 METODOLOGÍA

En este punto se explicará la forma en que fue aplicada la metodología incluida en el Marco Conceptual, basada en el texto Planificación Estratégica, de Janet Shapiro.

Participación en el proceso

Dado el formato de trabajo que se da en la Federación, se invitó a este proceso a todo el personal de administración, independiente de su experiencia en la FECh, junto con los miembros de la mesa directiva y los estudiantes que participan en las distintas áreas o proyectos que se desarrollan al alero de la FECh.

El proceso fue liderado por el equipo de Finanzas y Gestión Interna de la FECh, llamado “equipo de administración” del proceso, dirigido por el autor de este trabajo, donde están representados estudiantes de los diversos sectores políticos que conforman la directiva de la FECh, lo cual asegura una continuidad en el tiempo para los resultados de este proceso.

Aportaciones

Para la realización del proceso se entrevistaron a diversos ex dirigentes y estudiantes que participaron en iniciativas de la Federación. Se obtuvo una gran cantidad de información histórica, junto con aportaciones sobre distintos temas de la gestión interna de la FECh, que fueron utilizados como insumos para la discusión.

Se entrevistó personalmente para este proceso a:

Alejandro Rojas, ex Presidente FECh 1969-1973 (en su visita a Chile en enero 2006)

Rodrigo Roco, ex Presidente FECh 1995-1997 (en su visita a Chile en enero 2006).

Julio Lira ex Presidente FECh 2002-2003

Felipe Melo ex Presidente FECh 2005-2006

Marcello Martinez, encargado CEAC 1999-2001

Fabio Moraga, autor de la tesis “La Federación de Estudiantes de Chile: 1906-1936”.

Sebastián Kraljevich, secretario de Finanzas FECh 1999

Trabajo Preliminar

Se realizó un resumen de la historia y del trabajo de la organización, derivado de las entrevistas a los aportantes y los resultados de una encuesta realizada a la gente que participa en algún área de la Federación (Anexo N° 1, Encuestas). Con estos insumos, se redactó un documento de trabajo, representado en el capítulo de situación actual de la FECh, el cual fue posteriormente comentado y mejorado por los participantes del proceso.

Planificación de la Agenda del Proceso

Después de resuelto la duración, los participantes, las aportaciones y el trabajo preliminar, se comenzó con el trabajo de Planificación Estratégica. Con los aportes ya mencionados, se programó la agenda del proceso, la cual está descrita en este capítulo

Recorrido de los antecedentes

Como ya se mencionó, este proceso fue realizado mediante entrevistas y cuestionarios, quedando documentos de insumo, que se encuentran presenten en el segundo capítulo de este trabajo de título.

Definición de un marco estratégico

Este proceso de discusión de marco estratégico se realizó en una sesión de trabajo realizado en la Federación, donde un grupo significativo de personas involucradas en el andar diario, quienes ya estaban trabajando en este proceso al contestar la primera encuesta, discute sobre las líneas estratégicas para los asuntos de política interna de la FECh.

Lo primero es discutir sobre el documento de análisis de la situación actual, el cual fue comentado y recibió diversos aportes que lo complementaron muy bien.

Luego de esto vinieron módulos de discusión sobre los siguientes puntos:

- Explicación del proceso de planificación estratégica en la FECh.
- Discusión sobre los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Identificación de los asuntos críticos de la organización.
- Discusión sobre la declaración de visión y misión.
- Discusión sobre los objetivos finales e inmediatos de la organización.
- Definición de las áreas clave en que se quiere centrar este proyecto.
- Entender los vacíos entre la organización y lo que se necesita hacer para lograr los objetivos y las fuerzas que lo ayuden o dificulten.

En el capítulo donde se desarrolla el Marco Estratégico se encuentran las definiciones utilizadas en la discusión para cada uno de los módulos ya mencionados. Se prefirió esta opción para un mejor entendimiento de los resultados alcanzados en el proceso.

Con la información obtenida en la primera sesión, el Equipo de Administración procedió a sintetizar las discusiones, y realizar una propuesta de Marco Estratégico a los miembros de la Federación, la cual fue validada en una segunda sesión de trabajo (que es parte de la parte Planificación de la Acción).

Los criterios utilizados para definir los objetivos finales e inmediatos (luego de todas las aportaciones de los participantes) fueron los siguientes:

- Objetivos que vayan en directa relación con la misión definida para la FECh.
- Fueran posibles de realizar desde el punto de vista legal y político.
- Generaran consensos en los distintos grupos políticos presentes en la mesa.
- No fueran en contraposición a los estatutos de la FECh.

Planificación de Acción

Con el Marco Estratégico propuesto se comenzó una segunda etapa, donde mediante un proceso que lideró el equipo de administración, se propició la discusión interna en cada departamento (ver Encuesta N° 2 en Anexo I), al interior de la directiva y en toda la gente que se relaciona con los trabajos en proyectos de la FECh, para así establecer una serie de productos para mejorar las áreas resultantes claves definidas en el marco estratégico. Esto derivó en una segunda sesión de trabajo que tuvo los siguientes objetivos:

- Validar el Marco Estratégico establecido en la primera sesión: Se presentaron los resultados de la primera sesión, siendo aprobados por los presentes, generando una base de consenso del Marco Estratégico en las políticas internas de la Federación
- Rescatar las propuestas sobre cambios en la Federación que solucionaran los objetivos declarados, siempre alineado con la misión de la Federación establecida en esta memoria.

De la discusión salieron una serie de ideas, planes y programas para generar un Plan de Acción de la FECh. Estas fueron sistematizadas por el equipo de administración, y planteadas frente a la Directiva, discusión de la cual se deriva el Plan de Acción presentado en este Trabajo de Título.

II. CAPITULO: SITUACIÓN ACTUAL DE LA FECh

II.1 ORGANIZACIÓN INTERNA

La Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile se rige por sus Estatutos, los cuales solamente pueden ser modificados en un Congreso de Federación (más detalles revisar Anexo 3, extractos del Estatuto FECh). En los Estatutos existen artículos que norman la organización interna de la Federación, sobretodo de su directiva.

II.1.1 ORGÁNICA FECh SEGÚN SUS ESTATUTOS:

La Federación tiene las siguientes instancias orgánicas¹³:

- a.- La Directiva de Federación (en adelante “Directiva”)
- b.- El Pleno de la Federación (en adelante “Pleno”)
- c.- El Consejo de Presidentes de Centros de Alumnos (en adelante “C.P.C.A”)
- d.- El Cuerpo de Concejeros de Federación (en adelante “C.C”)
- e.- Secretarías Funcionales.

Además existe una instancia extraordinaria, el Congreso de Federación¹⁴.

Es importante revisar las atribuciones formales entregadas por el Estatuto a cada instancia.

Directiva de Federación:

La Directiva es electa una vez al año, a fines del mes de octubre, por todos los estudiantes de la Universidad, de manera libre, secreta e informada. Es la encargada de representar a la Federación, coordinar su trabajo, ejecutar las directrices definidas por los organismos resolutivos, administrar los recursos de la Federación, convocar y dirigir el Pleno, entre otras funciones¹⁵.

La Directiva se elige por el sistema de integración total por resta¹⁶, por lo que este órgano representa diversas fuerzas políticas en su interior, dependiendo de la votación obtenida por cada lista en la elección universal, la cual debe contar con un quórum del 40% de los estudiantes de pregrado de la Universidad. Las decisiones al interior de la Directiva se toman por la mayoría absoluta de sus votos, de acuerdo a la siguiente ponderación de sus miembros¹⁷:

Presidente	30%
Vicepresidente	25%
Secretario General	20%
Secretario de Comunicaciones	15%
Secretario Ejecutivo	10%

Tabla N° 2, distribución de voto interno de la Directiva FECh

¹³ Artículo 6 Estatuto de la FECh

¹⁴ Artículo 7 Estatuto de la FECh

¹⁵ Artículo 9 Estatuto de la FECh

¹⁶ Artículo 120 Estatuto de la FECh

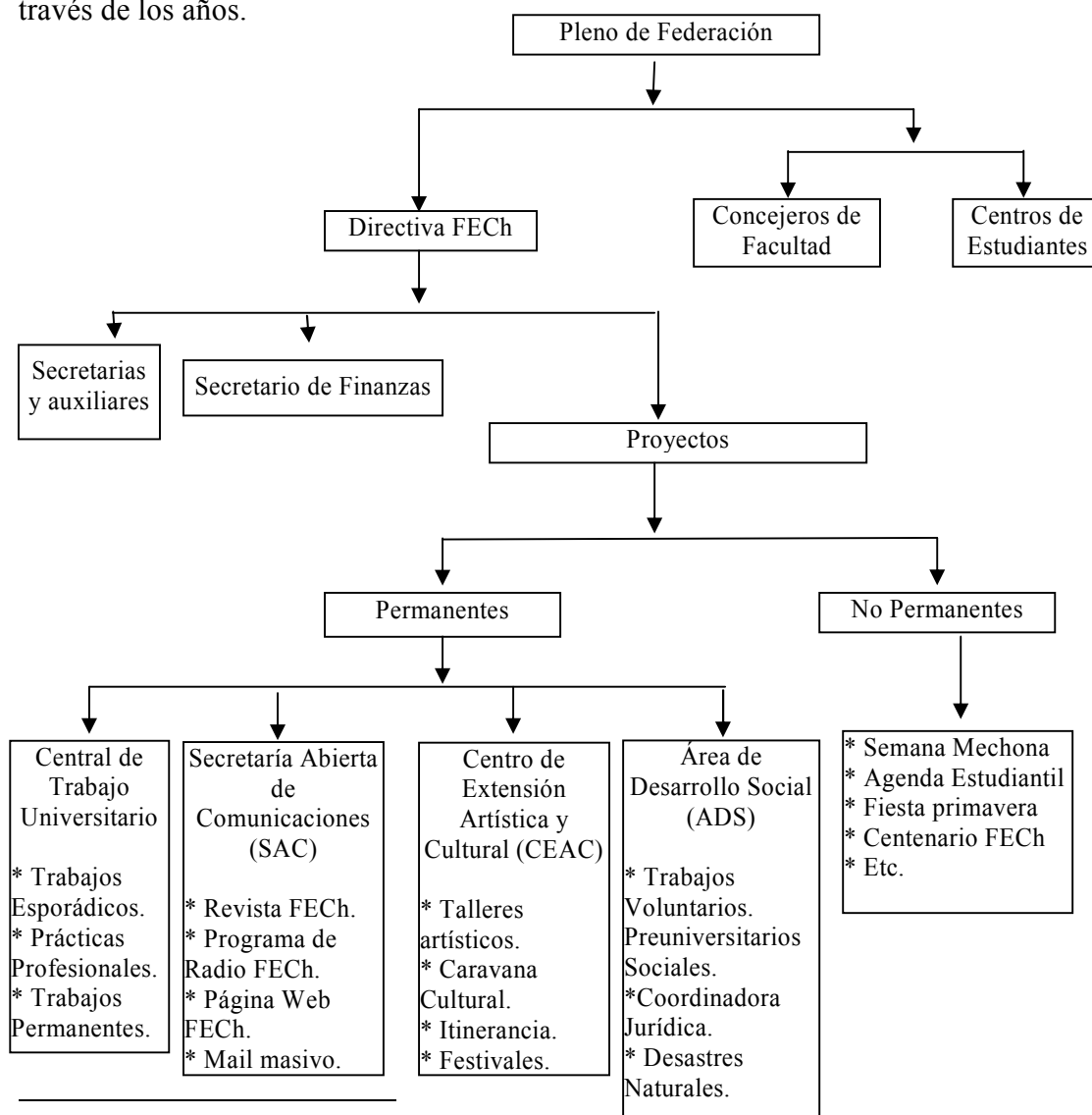
¹⁷ Artículo 11 Estatuto de la FECh

Sin perjuicio de este sistema de elección de Directiva, en la práctica la FECh es una institución muy presidencialista. De hecho, en caso de un empate al interior de la Directiva el que dirime es el Presidente, el cual además representa judicialmente a la Federación, es su portavoz oficial, preside las reuniones de Directiva y el Pleno, puede por si solo convocar a plebiscitos, junto con firmar toda la documentación financiera y de otros asuntos de la FECh¹⁸. El resto de la directiva cumple funciones de carácter político dentro de la Federación, según lo definido en el Estatuto.

El encargado de mantener la contabilidad y el inventario de la Federación es el Secretario de Finanzas, un cargo técnico, no miembro de la Directiva, alumno de la Universidad y no remunerado¹⁹. El estatuto no hace otras referencias con respecto a los temas administrativos de la FECh, todo el resto queda a libertad de la directiva. Se espera que si se este trabajo es implementado, pase a ser parte de un reglamento de la Federación.

II.1.2 ORGÁNICA FECh EN LA PRÁCTICA

El resto de la organización actual de la Federación la determina la mesa directiva, la cual tiene la facultad para modificarla como estime conveniente. En el Organigrama actual de la FECh (figura 1), podemos ver las distintas áreas o proyectos que se han ido generando a través de los años.



¹⁸ Artículo 12 Estatuto de la FECh

¹⁹ Artículo 18 Estatuto de la FECh

Figura 2, Organigrama Actual de la FECh

A continuación pasaremos a detallar las áreas actuales de la FECh:

Centro de Extensión Artístico Cultural (CEAC):

El CEAC es uno de los órganos con más tradición al interior de la Federación. Los estudiantes universitarios, y por ende la FECh, siempre han tenido una gran cercanía con el mundo artístico y con su desarrollo, siendo el CEAC el organismo utilizado para canalizar este potencial cultural.

Poder referirse a cuales son las expresiones culturales son las que las Federación debe fomentar escapa al alcance de esta memoria, dado el conocimiento teórico que se requiere en esta área. Sin embargo, la dicotomía que se repite en los últimos años es la realización de eventos masivos, sin un mayor contenido que reunir a gente a pasar un buen rato, versus el fomento del arte independiente, que por sus particularidades no es de interés general, pero que como vanguardia requiere espacios. La Directiva debe definir que lineamiento estratégico tomará en el tema cultural, y en base a ello definen las personas encargadas de llevarlo a cabo.

El problema histórico al que se refieren las personas que han pasado por el CEAC es la dificultad para gestionar los recursos disponibles para actividades artístico-culturales de buena forma, dado que los ingresos producidos por las actividades a organizarse son muy variados. Un claro ejemplo es la Fiesta Mechona de bienvenida a los estudiantes, la cual ha generado desde ganancias hasta pérdidas de más de 15 millones de pesos a la Federación.

Haciendo historia del CEAC, no podemos mencionar la última parte de la década de los 60 y el comienzo de los 70, donde el CEAC tuvo un destacado protagonismo en la escena cultural chilena, dada la fuerza influencia los estudiantes y la cultura ejercían en el proceso político de la Unidad Popular.

Durante el periodo 1999-2003, la FECh dio una gran importancia a las actividades artístico-culturales al arrendar un local en plena Alameda, el cual contaba con una sala especialmente implementada para conciertos, teatro, danza y eventos de otro tipo, y que fue una estación muy importante dentro del circuito cultural capitalino, pero a la vez significaba que un gran porcentaje de los recursos de la FECh se destinaran solamente en el arriendo del local. Los eventos realizados alcanzaban para cubrir los costos del personal de administración, y finalmente se determinó que el esfuerzo económico era demasiado para el impacto de la denominada “Sala FECh”.

La estructura actual del CEAC considera un directorio, no remunerado, el cual es designado por la mesa directiva. Este directorio, encargado de definir las líneas de trabajo en materia cultural, contrata a un Gestor Cultural, mediante concurso público, quien se encarga de ejecutar las políticas discutidas en el directorio, generando grupos de trabajo con voluntarios que quieran participar en las actividades artístico-culturales de la FECh. La discusión con las personas que quieran participar se da mediante la Asamblea Cultural del CEAC, espacio abierto y ampliamente informado, donde participa el directorio del CEAC, y se elaboran equipos de trabajo en las distintas áreas culturales

La FECh tiene un grupo de equipos de sonido disponibles para uso de la Comunidad Universitaria, los cuales incluyen desde configuraciones básicas para pequeños actos hasta una configuración para actividades de 500 personas. El manejo de estos equipos es responsabilidad de un Sonidista, contratado mediante concurso público, el cual debe tener estudios en el tema.

Podemos ver la estructura actual del CEAC en el siguiente esquema:

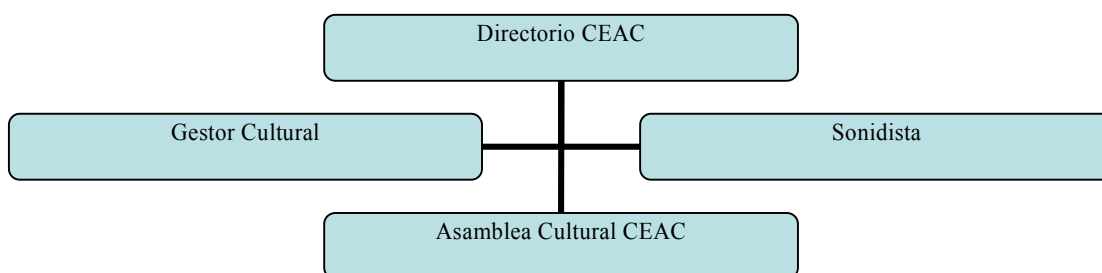


Figura 3: Organigrama CEAC

Las principales actividades desarrolladas en la actualidad por el CEAC son:

- Producción de la Semana Mechona (paseo a la playa, actividades culturales, Fiesta Mechona)
- Desarrollo de la Caravana Cultural itinerante (en conjunto con los Trabajos Voluntarios FECh)
- Talleres artístico-culturales FECh para la Comunidad Universitaria.
- Realización de distintos actos masivos (el más clásico es la Fiesta de la Primavera).
- Apoyo en gestión y recursos a diversos proyectos artísticos que son desarrollados por los estudiantes.
- Mantención y préstamo del sistema de sonido de la FECh.

Central de Trabajo Universitario (CTU)

El proyecto de trabajo universitario también es de larga data en la Federación, funcionando incluso en momento en que la directiva FECh no existió (años 1993-1995). Su principal fin es generar oportunidades de trabajo part –time para los estudiantes de la Universidad, para así poder tener ingresos adicionales.

Durante los últimos años el proyecto se ha centrado en aumentar al máximo su automatización mediante el uso de tecnologías de información, junto con aumentar la base de datos de empresas o particulares que requieran los servicios de estudiantes de la Universidad.

La competencia externa ha aumentado en el último tiempo por la gran cantidad de portales de empleo en el mercado. Además, la misma Universidad ha implementado servicios similares a los que brinda la CTU, en alianzas con empresas externas.

Los desafíos de la CTU son orientarse hacia la búsqueda de prácticas profesionales, las cuales son difíciles de conseguir para una alta cantidad de estudiantes, junto con apoyar a los estudiantes en la búsqueda de sus primeros empleos al momento de salir de la carrera.

La CTU se encuentra conformada por un Director y una Secretaria.

El Director es un cargo remunerado, electo por la Directiva, quien es responsable de entregar una propuesta estratégica de la CTU (tipos de trabajo a priorizar, procesos del departamento, etc), generar ofertas laborales para los estudiantes, mantener la administración web, y supervisar el trabajo de la Secretaría.

La Secretaría de la CTU es responsable de ingresar los diversos avisos que llegan al sistema, clasificarlos por área y hacérselos llegar a los estudiantes inscritos. Además se encarga de llevar el control de los pagos de los estudiantes (5% de lo ganado).

Secretaria Abierta de Comunicaciones (SAC)

La SAC nace el año 2005, buscando mejorar la difusión de la información generada en al FECh hacia la Comunidad Universitaria y la sociedad en general. Está a cargo de un estudiante de confianza de la mesa directiva, y tiene una periodista trabajando jornada completa.

El modelo de comunicación impulsado por la SAC es buscar la generación de redes en los distintos espacios locales de la Universidad, para así comunicar lo que la FECh quiere, junto con recibir la información que el estudiantado quiera difundir. Esto genera que la línea de la SAC no represente totalmente a la mesa Directiva, sino que lo que los estudiantes quieran difundir.

Los medios impulsados por la SAC son:

- Revista “Bello Público”: Este medio ha sido de gran impacto en la comunidad universitaria, dada la diversidad de opiniones que refleja, al ser desarrollada por un comité editorial diverso.
- Programa de Radio “Botón de Pánico”: Este programa se desarrolla en la Radio Universidad de Chile, semanalmente, y toca temas de interés estudiantil, tanto coyuntural como de largo plazo.
- Página web: Está dentro de las páginas más visitadas del país, llegando a tres mil visitas diarias. Tiene un equipo que la mantiene actualizada constantemente.
- Envío periódico de un mail masivo a la base de datos de e-mail de estudiantes con que actualmente cuenta la Federación, con más de 6000 e-mails registrados.

El gran problema que presenta la SAC es la coordinación con las otras áreas y proyectos de la FECh, punto crítico hacia el cual debe apuntar el trabajo futuro del proyecto. Junto con esto, siempre está el desafío de mejorar los medios externos, mejorando la comunicación con la Comunidad Estudiantil mediante nuevas formas (fotolog, blogs, etc).

Existe un directorio de la SAC, electo por los miembros de los diversos medios comunicacionales que participan en la Secretaría, los cuales no son remunerados. Este directorio, en conjunto con la Directiva FECh, asigna un Coordinador General para la SAC y contrata a un Periodista (egresado o titulado), el cual tiene que cumplir las siguientes funciones:

- Elaborar un informe quincenal que indique la presencia de los estudiantes de la Universidad de Chile y la FECh en los medios.
- Redactar un análisis crítico de las lecturas otorgadas por los medios a los mensajes que la plataforma comunicacional de la FECh ha emitido y desea hacer entender, especialmente en el contexto de: lineamientos políticos, postura frente a temas nacionales, extensión social, historia.

- Diseñar una política de exposición mediática/pública de la FeCh, con el objetivo de aumentar su presencia y el entendimiento de los mensajes. Asimismo, diseñar índices de medición.
- Construir un amplio espectro de contactos con los medios, tanto internos como externos.
- Encargarse de la producción periodística de: conferencias de prensa, comunicados, entrevistas, salidas a terreno, cartas oficiales, publicidad y propaganda. Todo lo anterior de acuerdo a las instrucciones del Coordinador General de la SAC y/o de la Directiva FeCh
- Mantener las informaciones y o comunicados oficiales de la FeCh, principalmente en la página web.

Área de Desarrollo Social (ADS)

Este es el proyecto permanente más nuevo en la FECh, originándose formalmente este año. Su misión es reunir y potenciar las distintas iniciativas existentes dentro de la comunidad universitaria y aumentar el número de personas que estén involucradas en proyectos de participación social

El objetivo de ADS es coordinar todo el potencial que tienen los estudiantes para ayudar a la Sociedad. Dentro de las actividades que se están trabajando, podemos mencionar:

- Preuniversitarios Sociales.
- Trabajos Voluntarios de vacaciones.
- Trabajos Voluntarios permanentes.
- Escuela Sindical.
- Coordinadora Jurídica.

Un aporte importante que pretende realizar la ADS es que los estudiantes no visualicen a la FECh como un instrumento de los grupos políticos.

La ADS cuenta con dos instancias grupales, junto con tener un Director Ejecutivo a cargo del área.

Comité asesor:

Este comité tiene la finalidad de dar orientación y asesoría al Área en las distintas materias en las que ésta se desenvuelva aportando con su conocimiento y experiencia. Este comité es de carácter informal y lo conforman personas que muestren interés y sean un aporte para el desarrollo del ADS.

Consejo:

Este consejo es de carácter resolutorio, su rol es fiscalizar y fijar las líneas de acción que debiera seguir el Área a mediano y largo plazo. Está conformado por miembros de distintos grupos de voluntariado presentes en la ADS.

Director ejecutivo:

Es la persona encargada de que todos los proyectos que nacen al interior de la ADS se lleven a cabo y de responder ante el consejo. Estos proyectos son exclusivos del Área y no corresponden a los proyectos individuales de cada organización que participa dentro del ADS, los que tendrán a sus encargados respectivos, que son exclusivamente responsables de ellos.

Además será el nexo entre los distintos coordinadores de proyectos, la federación, autoridades externas y de nuestra Casa de estudios. Tiene la obligación de establecer contactos tanto dentro como fuera de la Universidad, además de ser miembro del consejo y responder ante sus resoluciones.

Administración interna de la FECh

El área administrativa es un soporte fundamental para la Federación, ya que se encarga de apoyar el desarrollo de todos los proyectos y áreas de la Federación. Está conformada por dos secretarías (administrativa y recepción) y dos auxiliares.

Dado el constante recambio en la directiva de la FECh, el personal administrativo ha tenido un rol preponderante a lo largo de los años, ya que guía a la directiva sobre las tareas a realizar en la FECh, sobretodo durante sus primeros meses de mandato.

Las secretarías manejan una gran cantidad de información de la Federación, sobretodo al llevar las finanzas de la FECh. Dado el sistema burocrático de la Universidad, que hace bastante complejo el manejo de los recursos, por lo que su rol se hace indispensable en el apoyo a la ejecución de los proyectos de la FECh, junto con manejar la experiencia de años anteriores, y de ciertas prácticas que no han resultado.

En este momento no se encuentra formalizada el área, por lo que las secretarías cumplen todo tipo de labores, sin establecerse una separación de las labores, ni existiendo claridad de la relación que mantienen con las otras áreas o proyectos.

II.2 GESTIÓN FINANCIERA DE LA FECh

La Federación no cuenta con personalidad jurídica, por lo que todos sus ingresos formales, esto es, boletas, facturas, pago de honorarios, etcétera, los realiza a través de la Universidad de Chile, a través del departamento administrativo de la Dirección de Bienestar Estudiantil (de esta dirección dependen también los funcionarios de planta de la Federación).

En la siguiente figura podemos ver un resumen del Proceso de pago de Facturas de Compra o Venta de Servicios, que usamos como ejemplo para dar cuenta de las dificultades burocráticas que tiene la FECh al momento de generar pagos para diversos ítems.

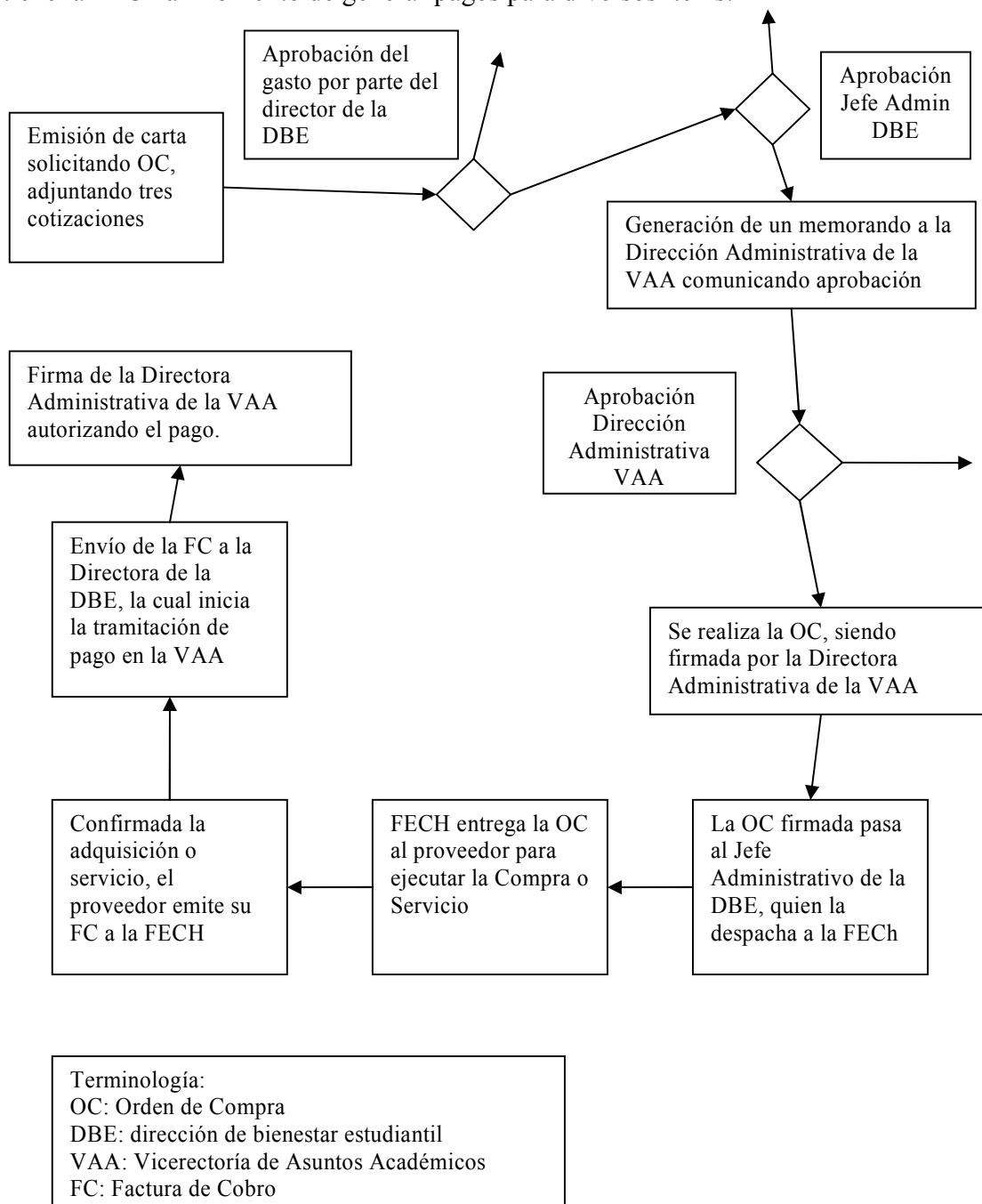


Figura 4: Proceso de pago de Facturas de Compra o Venta de Servicios

El proceso de pago de honorarios cumple actualmente las siguientes etapas:

- FECh envía datos del prestador de un servicio a la DBE, adjuntando fotocopia de carne de identidad.
- Aprobación del Director de la DBE.
- Aprobación del gasto por parte del Jefe Administrativo de la DBE.
- Envío de la solicitud a la Vicerrector Académico.
- Aprobación del gasto por parte de la Dirección Económica de la VAA, la cual verifica que no hayan incompatibilidades legales de la persona que recibe el dinero.
- Impresión del contrato de honorario.
- Devolución a la DBE.
- Entrega del contrato a la FECh para su firma.
- Envío del contrato a la DBE para su tramitación.
- Envío del contrato por el Director de la DBE a la VAA y la Contraloría Interna, quien debe aprobar la legalidad del pago.
- Entrega de la boleta de honorarios por parte del prestador.
- Pago de la prestación.

II.2.1 Vías de financiamiento de la FECh

La Federación cuenta con las siguientes vías principales de financiamiento:

Aporte Universidad de Chile

Cada año la Universidad define el monto de dinero basal con que contará la Federación para poder desarrollar sus actividades. Este aporte es fundamental, ya que permite a la organización poder definir, bajos sus criterios, que proyectos desarrollará en el año en curso. El presupuesto asignado por la Universidad a la Federación en los últimos años asciende a 98 millones de pesos.

Es importante precisar que es absolutamente válido que la Universidad entregue recursos a la Federación. Tener un movimiento estudiantil organizado es de suma importancia para nuestra casa de estudios, y que su funcionamiento no dependa solamente de poder autogenerar recursos, lo cual fue reconocido por el actual Rector Víctor Pérez en su campaña:

“Esta institucionalidad, que los estudiantes se dan autónomamente a sí mismos, es una pieza absolutamente vital e irrenunciable de la Universidad de Chile, y hay que cuidarle definiendo relaciones claras, abiertas, francas y respetando precisamente esa autonomía”²⁰.

Aporte Preuniversitario FECh

Este aporte es convenido anualmente con el director del Preuniversitario Preu S.A., quien utiliza la marca de la Federación con fines comerciales. El monto del aporte es de alrededor de 20 millones de pesos anuales. Para determinar el monto se utiliza una fórmula que determina el aporte de acuerdo a la cantidad de alumnos matriculados que tiene el Preuniversitario.

Auspicios y donaciones

Los diversos proyectos o áreas de la Federación generan auspicios de instituciones públicas o privadas, los cuales son variables cada año. Los proyectos que tienden a encontrar

²⁰ “Programa de rectorado”, Víctor Pérez

más financiamiento son la Agenda FECh, los Trabajos Voluntarios y los proyectos culturales masivos Se estiman en unos \$18.000.000 los ingresos por este ítem para el periodo 2006.

Egresos

En el siguiente cuadro podemos ver la proyección de gastos para el año 2006 en las distintas áreas de la Federación:

CEAC	\$ 22.000.000
CTU	\$ 3.000.000
SAC	\$ 9.000.000
Agenda FECh	\$ 9.000.000
Centenario	\$ 6.000.000
Semana Mechona	\$ 8.000.000
TTVV	\$ 18.000.000
Sueldos funcionarios permanentes	\$ 9.833.260
Administración	\$ 9.503.139
Asignación CCEE por facultad	\$ 16.000.000
CONFECH	\$ 500.000
Fondos concursables	\$ 4.000.000
ADS	\$ 2.000.000
Presupuestos Participativos	\$10.000.000
Otros - Varios	\$10.000.000
Total	\$ 133.836.399

Tabla N° 3: Egresos proyectados FECh 2006

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Podemos dividir en dos grupos a las personas que reciben sueldos por parte de la Federación:

Funcionarios Permanentes

Son el staff administrativo de la Federación, compuesto por dos secretarías (de recepción y administrativa) y dos auxiliares, los cuales tienen contrato de funcionario de la Universidad de Chile (en la modalidad de Contrata, donde cada año tienen que renovar), por lo que cuentan con una cierta estabilidad en su trabajo. Cada directiva evalúa al comienzo de su gestión la permanencia de estos funcionarios, pero históricamente no rotan mucho, dada su experiencia de años anteriores, que se hace fundamental al comienzo de la gestión de la directiva entrante.

Funcionarios que trabajan en proyectos

Son personas que se desenvuelven en las distintas áreas o proyectos de la Federación, y que por la alta dedicación de tiempo que tienen que entregarle al respectivo proyecto, reciben un estipendio para cubrir gastos mínimos. Los ingresos les son cancelados mediante boletas de honorarios de la Universidad de Chile, por el periodo que haya sido definido por la Directiva.

A lo largo del tiempo ha existido un gran dilema en la Federación por el pago de sueldos a gente que trabaja en actividades de la Federación. Los dos principales problemas que se generan son:

- La dificultad de definir quienes dentro de un proyecto requieren sueldo y quienes no.
- No han existido formas de control de las personas remuneradas en la Federación que trabajan en los proyectos.
- Los problemas de tener a gente realizando trabajo político para algún grupo en particular, siendo sus remuneraciones canceladas por la FECh.

No hay una política clara establecida sobre este tema, lo cual genera variados problemas para la directiva de turno.

II.3 ANÁLISIS EXTERNO

Es sumamente complejo determinar los alcances del análisis externo, dado que este trabajo de título sólo se centra en ciertas áreas del trabajo político de la FECh. Discutir sobre las formas posibles de incidencia de la FECh dado el escenario político externo es por sí solo tema de investigación. Lo que sí es interesante es la relación con la Universidad, sobretodo por la dependencia presupuestaria que tiene la FECh de ella.

El análisis externo de la Federación se puede dividir en dos grandes grupos: situación institucional dentro de la Universidad de Chile, y situación a nivel país. Pasaremos a detallar los factores más importantes que influyen en estos momentos en el accionar de la Federación:

Situación a nivel país.

Tal como fue señalado en los antecedentes históricos, la FECh a lo largo de la historia ha tenido una destacada influencia en la vida del país. Ello la ha transformado en una de las principales voces de la juventud, y su influencia a nivel social hace que los más diversos sectores sociales lleguen a la Federación a buscar trabajos conjuntos para solucionar los diversos problemas sociales que aquejan el país, teniendo la Federación una labor articuladora muy fuerte.

La continuidad de los gobiernos de la Concertación hace prever que no habrá grandes diferencias sobre las políticas aplicadas a las universidades estatales. Estas políticas han sido históricamente cuestionadas por la Federación en sus Congresos y Plenos.

Nivel Universitario:

La nueva institucionalidad de la Universidad de Chile recientemente aprobada genera un marco propicio para la participación estudiantil, que pasa a tener voz y voto en decisiones fundamentales de la Universidad a través del Senado Universitario.

El cambio de autoridades universitarias producido en este año genera oportunidades y amenazas en las relaciones políticas con Casa Central. Dado que el nuevo rectorado está recién comenzando, hay un cierto nivel de incertidumbre sobre los cambios que se puedan gestar a nivel central en las políticas que se ejercen sobre el estudiantado, y la prometida reestructuración en la gestión interna de la Universidad. Para la FECh la relación económica con las autoridades también es central, dada su dependencia de los aportes de la Universidad.

II.4 PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

Puntos fuertes:

- *Gran compromiso por parte de los funcionarios con la Federación:* Los funcionarios que laboran permanentemente en la Federación (secretarías y auxiliares) demuestran en el día a día un fuerte compromiso personal, el cual se ve reflejado en el interés que ponen en las diversas actividades que les son asignadas, lo cual representa un fuerte capital social para la FECh.
- *Legitimación al interior del estudiantado a nivel político de la FECh:* Este juicio se ve afirmado en la alta participación estudiantil en las elecciones de Federación, que supera el 50% de los estudiantes matriculados (esto considera alumnos egresados o que no asisten frecuentemente a la Universidad, por lo que se puede suponer que los quórum son más altos aún). Junto con esto, hay un alto porcentaje de estudiantes que sigue los llamados a movilizaciones por temas de interés universitario o nacional, no siendo cuestionada la unidad de la Federación como vocero de los estudiantes.
- *Presupuesto estable que permite un buen funcionamiento:* El tener un presupuesto suficiente para asegurar un buen funcionamiento de la FECh permite que la gente que trabaja a su alero pueda dedicarse a realizar los proyectos planificados, sin tener una restricción inicial sobre los dineros a utilizarse.

Puntos débiles:

- *Falta de políticas de contratación y control de personal para los proyectos permanentes:* Esto produce que mucha gente trabaje en alguna de las áreas o proyectos de la FECh, sin existir criterios claros del porque se le contrata, cuales son sus obligaciones y metas, y como va a ser evaluado.
- *Problemas de comunicación interna:* No existe una buena comunicación entre las áreas o proyectos que se desarrollan en la Federación, lo que ocasiona duplicidad de esfuerzos, y falta de sinergias necesarias para la buena ejecución de las iniciativas.
- *Falta de claridad en los procedimientos:* La gran mayoría de los diferentes procedimientos que se efectúan a diario en la FECh no se encuentran sistematizados, lo que provoca problemas de gestión a todo nivel (estratégico, operacional y táctico)
- *Falta de llegada a los Campus lejanos:* La distribución geográfica de la Universidad ha hecho que la Federación no llegue con rapidez a los distintos espacios ubicados alrededor de todo Santiago
- *Excesivo poder en la directiva, lo que pone en riesgo continuidad de proyectos:* Al renovarse una vez al año la mesa directiva, se replantean todos los proyectos desarrollados al interior de la FECh, lo que produce inestabilidad en el desarrollo a largo plazo de estos.
- *Falta de estudiantes trabajando en áreas no políticas en conjunto con la FECh:* Los temas de política interna, y la participación de los estudiantes en diversos grupos organizados (deportes, cultura, acción social, y otros de interés particular) no son

articulados ni apoyados sistemáticamente a través de la Federación, por lo que los estudiantes no sienten que tienen cabida en el trabajo diario de la FECh.

II.5 ASUNTOS CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Un asunto crítico tiene que ver con un problema central, que afecte a un número importante de personas directa o indirectamente, y que se pueda tratar a través de competencias y recursos de la organización. Si se quiere progresar en el trabajo de la Federación deben ser tratados, y se deben construir en los puntos fuertes, y tratar los puntos débiles.

En base a esta definición, se definen los siguientes puntos como asuntos críticos de la FECh en las políticas internas:

- **Comunicación interna:** Este problema consiste en la inexistencia de políticas, procedimientos, medios e instancias formales de comunicación entre los participantes de los distintos proyectos y áreas de la federación. Como consecuencia de lo anterior se producen diversos fenómenos nocivos tales como la duplicidad de funciones y sobreposición de facultades correspondientes a los distintos proyectos; la falta de coordinación entre ellos conlleva un desaprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que cada uno cuenta, todo lo cual restringe la posibilidad de creación de sinergias para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.
- **Falta de claridad en procedimientos internos: objetivos, indicadores, evaluación y seguimiento:** Los proyectos no tienen como política una planificación clara de sus objetivos en el periodo, ni menos existe políticas de evaluación de su cumplimiento y del desempeño de los colaboradores remunerados. Esto lleva a que la organización funcione de manera deficiente, al no existir metas que evaluar y una forma de control interno que realice esta función.
- **Lentitud burocrática en términos financieros que dificulta el actuar de diversos proyectos.** La Federación ve limitada sus posibilidades de generar o apoyar diversas actividades por tener que cumplir los estrictos controles burocráticos de la Universidad, al ser ella su principal fuente de financiamiento. Todos los recursos que la FECh pueda gestionar deben ser ingresados a la Universidad, por no existir una personalidad jurídica que los reciba.
- **Conexión de los trabajos realizados por la FECh con los espacios locales:** La distribución geográfica de la Universidad dificulta que la FECh pueda comunicar de manera efectiva y rápida todas las actividades que realiza, a la vez que pierde contacto con las problemáticas de los distintos Campus de la Universidad.
- **Llegada a los estudiantes no politizados, los cuales no ven la utilidad de la FECh en los diversos proyectos que emprenden, de acuerdo a sus diversos intereses personales.** Los estudiantes no acuden a la Federación al momento de realizar sus proyectos, por no estar claras las formas de ayuda que se les puede prestar. Si la Federación quiere ser de todos los estudiantes, tiene que lograr llegar a ellos y que a la vez la sientan cercana.

III. CAPÍTULO: MARCO ESTRATÉGICO DE LA FECH

En este capítulo aplicaremos la metodología propuesta en el primer capítulo, para así poder cumplir los objetivos propuestos para este trabajo de título.

III.1 VISIÓN

Esta definición de la visión de la Federación es un resumen de la Declaración de Principios de la Federación, emanada del último Congreso de Federación, órgano máximo en la toma de decisiones de la FECh (ver anexo 3):

“La Federación debe estar comprometida con los intereses superiores de la Universidad, en tanto institución cuya misión es crear y recrear la cultura a través de la formación, cultivo y transmisión del conocimiento bajo una óptica de servicio del país, con transcendencia universal, que se expresa a través de ella, promoviendo en todo momento y en todos los campos del saber el desarrollo.

La FECH debe promover una universidad democrática, con la participación de todos sus estamentos, pluralista, comprometida con el desarrollo y progreso del país. Esta Universidad debe ser estatal, nacional, autónoma, progresista, formadora, activa, moderna, eficiente y transparente.

La FECH debe luchar y pronunciarse en todos los espacios que le sean posibles por el establecimiento y desarrollo de un sistema económico, político y social que sea AUTÉNTICAMENTE DEMOCRÁTICO, basado en la IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, la SOLIDARIDAD, la PARTICIPACIÓN, la LIBERTAD y la JUSTICIA, que garantice a todos los chilenos el derecho a una VIDA DIGNA, VIVIENDA, TRABAJO, EDUCACIÓN, SALUD, RECREACIÓN y CULTURA; así como la promoción de todas aquellas libertades que son inherentes a la persona como ser creador, libre, soberano y digno.

La Federación debe ser un sujeto activo dentro del acontecer nacional, pronunciándose frente a los grandes temas que afectan a la sociedad chilena toda vez que ella lo estime necesario a través de sus canales regulares”

Para escribir esta visión utilizamos la definición propuesta por Janet Shapiro:

“La organización tiene una visión de cómo podría ser la sociedad en el futuro. La visión no es algo que se pueda lograr por sí solo, sino algo que guía el trabajo y se piensa que se puede lograr si hay bastantes proyectos y organizaciones que comparten la visión y trabajan para conseguirla.”

No es labor de de este trabajo de título, dado sus alcances, centrarse en llevar a cabo la visión de la organización. Obviamente este trabajo busca avanzar en lograr que más proyectos logren compartir estos ideales de Universidad y País por lo que lucha la FECh.

Lo que si fija esta visión es una serie de valores que la Federación busca respetar: solidaridad, democracia, libertad, justicia, garantía a los derechos básicos de los ciudadanos, entre muchos otros No se pueden proponer líneas de acción que rocen con el no cumplimiento de los valores que ha representado la FECh a lo largo de la historia, ya que al ser una organización voluntaria, esto la llevaría a su desaparición.

III.2 MISIÓN

La determinación de la memoria nace desde la discusión de Planificación Estratégica, utilizando como base para su redacción la Declaración de Principios de la FECh emanada desde el último Congreso de Federación, la cual recibió aportaciones de los participantes en el proceso.

“La Federación es la instancia máxima de representación y participación a los estudiantes de la universidad de Chile. La Federación pertenece a los estudiantes de la Universidad de Chile, a la diversidad, riqueza espiritual, intereses y capacidades de los mismos.

La FECh debe ser la voz y el espacio de encuentro de los estudiantes de la Universidad de Chile, articulando sus inquietudes de todo tipo, canalizando sus ganas de incidir en los distintos aspectos de la política universitaria, junto con ligar a la comunidad universitaria con la realidad del entorno social”

Para la articulación de esta misión, enfocada en los alcances de este trabajo de título, se buscó contestar las siguientes preguntas a las que debe responder una definición de misión²¹:

- ¿Qué es la organización o el proyecto?
- ¿Qué pretende conseguir la organización o proyecto?
- ¿Cuál es el grupo objeto del trabajo y con quién se realiza?
- ¿Cómo funciona y qué métodos utiliza?

El centro del trabajo desarrollado es poder responder a esta misión. La definición de las líneas estratégicas fue pensando en el grupo de objeto (los estudiantes de la U. de Chile), buscando mejorar las formas de comunicación y participación de los mismos.

²¹ Shapiro Janet, “Herramienta de planificación estratégica”, Página 33

III.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Como se explica en la metodología, luego de realizar las sesiones participativas de discusión de las distintas líneas estratégicas posibles a seguir por parte de la FECh, se decidió rescatar los objetivos que tiendan a cumplir de mejor forma la misión definida y logren superar los asuntos críticos de la organización.

III.3.1 OBJETIVO FINAL

- Ser el espacio de encuentro de los estudiantes de la Universidad de Chile donde sus intereses se vean representados, logrando canalizar sus ganas y capacidad de trabajo tanto en la Universidad como el medio externo.

III.3.2 OBJETIVOS INMEDIATOS

- Mejorar las vías de comunicación, tanto internas como con el estudiantado.
- Apoyar el desarrollo de grupos organizados estudiantiles de los más diversos intereses: sociales, deportivos, culturales, comunicacionales, etc.
- Generar una gestión eficiente y planificada de las diversas áreas y proyectos que la Federación mantiene.
- Lograr acrecentar el desarrollo de la FECh en los distintos Campus, en todos los ámbitos desarrollados por las diferentes áreas, con presencia de la Federación en estos espacios.
- Generación de un aparato estable de gestión y finanzas, que logre apoyar a los diversos proyectos y áreas que se trabajan en la Federación.

III.4 ÁREAS RESULTANTES CLAVE

Las Áreas Resultantes Clave son las líneas estratégicas en que se quiere centrar la organización. Deben ser coherentes con los valores y la misión, junto con permitir el logro de los objetivos anteriormente planteados.

En el siguiente cuadro se explicitan las áreas resultantes claves, separadas en las dos áreas en que se dividirá este proceso.

MISIÓN	
<i>“La Federación es la instancia máxima de representación y participación a los estudiantes de la universidad de Chile. La Federación pertenece a los estudiantes de la Universidad de Chile, a la diversidad, riqueza espiritual, intereses y capacidades de los mismos. La FECh debe ser la voz y el espacio de encuentro de los estudiantes de la Universidad de Chile, articulando sus inquietudes de todo tipo, canalizando sus ganas de incidir en los distintos aspectos de la política universitaria, junto con ligar a la comunidad universitaria con la realidad del entorno social”</i>	
Líneas Estratégicas	Áreas resultantes clave
Rediseño de las políticas internas de la Federación, coherente con la misión establecida.	Creación del Centro de Computación Estudiantil.
	Rediseño del área de comunicaciones externa
	Rediseño del CEAC
	Rediseño CTU
	Rediseño del proyecto ADS.
	Sedes locales de la Federación.
	Coordinador de participación estudiantil.
Rediseño organizacional de la administración interna, como plataforma de apoyo a las diversas áreas y proyectos.	Cambios legales y de relación administrativa con la Universidad.
	Contabilidad y control de gestión.
	Gestión económica de nuevos recursos.
	Gestión de recursos humanos
	Comunicación interna en y entre los distintos proyectos y áreas de la Federación

Tabla N° 4: Marco Estratégico de la FECh.

III.5 VACIOS ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LO QUE SE NECESITA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Para poder llevar a cabo los objetivos planteados, y poder dar propuestas de solución a las áreas claves definidas, es necesario un entendimiento de los vacíos entre la organización y lo que se necesita para lograr los objetivos, y las fuerzas que lo ayuden y dificulten.

Se han detectado tres puntos claves en este sentido:

Estatuto de la FECh:

Existen serias dificultades para poder hacer modificaciones a los estatutos de la Federación, los cuales deben pasar por un Congreso de Federación, instancia que no ha sido funcional a instaurar cambios en la FECh, dado su carácter eminentemente político, donde las discusiones giran en torno a la democracia en los espacios políticos formales de la FECh, sin llevar a cabo una discusión seria sobre las formas en que la FECh cumple con su Declaración de Principios para todos sus estudiantes.

Para solucionar este vacío todos los cambios propuestos deben estar dentro del marco estatutario de la FECh, y demostrar en la práctica que los cambios son mejoras sustanciales a las políticas de la FECh hacia el estudiantado, lo que obligará a una redefinición del Estatuto.

Relación con la Universidad:

La relación de la FECh con la Universidad es bastante variable, siendo tensada por motivos políticos cada cierto tiempo. Esto conlleva a que las relaciones presupuestarias y en la gestión de los recursos no tengan la estabilidad necesaria para cumplir con los compromisos comerciales de la FECh.

El formalizar el trabajo de la Federación en sus prácticas diarias y el planificar los proyectos de forma anual sin duda colabora a transparentar la entrega de los recursos necesarios para poder funcionar por parte de la Universidad.

Procesos políticos al interior de la FECh:

. El último, y más importante vacío, es el que se puede provocar con la clase política universitaria, que disputa las elecciones de la Directiva FECh cada año. Si ellos no entienden la importancia de este proceso y sus planes de acción, y no le asignan la importancia requerida, se puede provocar un fracaso en todo este proyecto.

La forma de solución fue integrarlos fuertemente al desarrollo de este trabajo, y comprometerlos a su desarrollo en los próximos períodos, donde las fuerzas políticas presentes en la Directiva FECh no deberían tender a variar en exceso. De esta forma se asegura que las propuestas realizadas en este trabajo tengan viabilidad política de implementación.

IV. CAPÍTULO: PLAN DE ACCIÓN

El diagnóstico hecho en todas las etapas anteriores de este Trabajo de Título concluye que hay serios problemas en la gestión interna de la FECh. Esto nos lleva a un replanteamiento general de la estructura y los procesos al interior de la organización. Siguiendo los pasos metodológicos establecidos en el Capítulo I, en las siguientes páginas buscaremos cumplir los objetivos propuestos en esta memoria, estableciendo planes, programas y propuestas para las diversas áreas resultantes clave, siempre buscando que los objetivos sean claros, medibles y con metas definidas, de manera anual, buscando alinear toda la Federación en torno a la misión y objetivos definidos.

Desde el punto de vista organizacional, se propone la siguiente estructura de la gestión de políticas internas de la FECh:

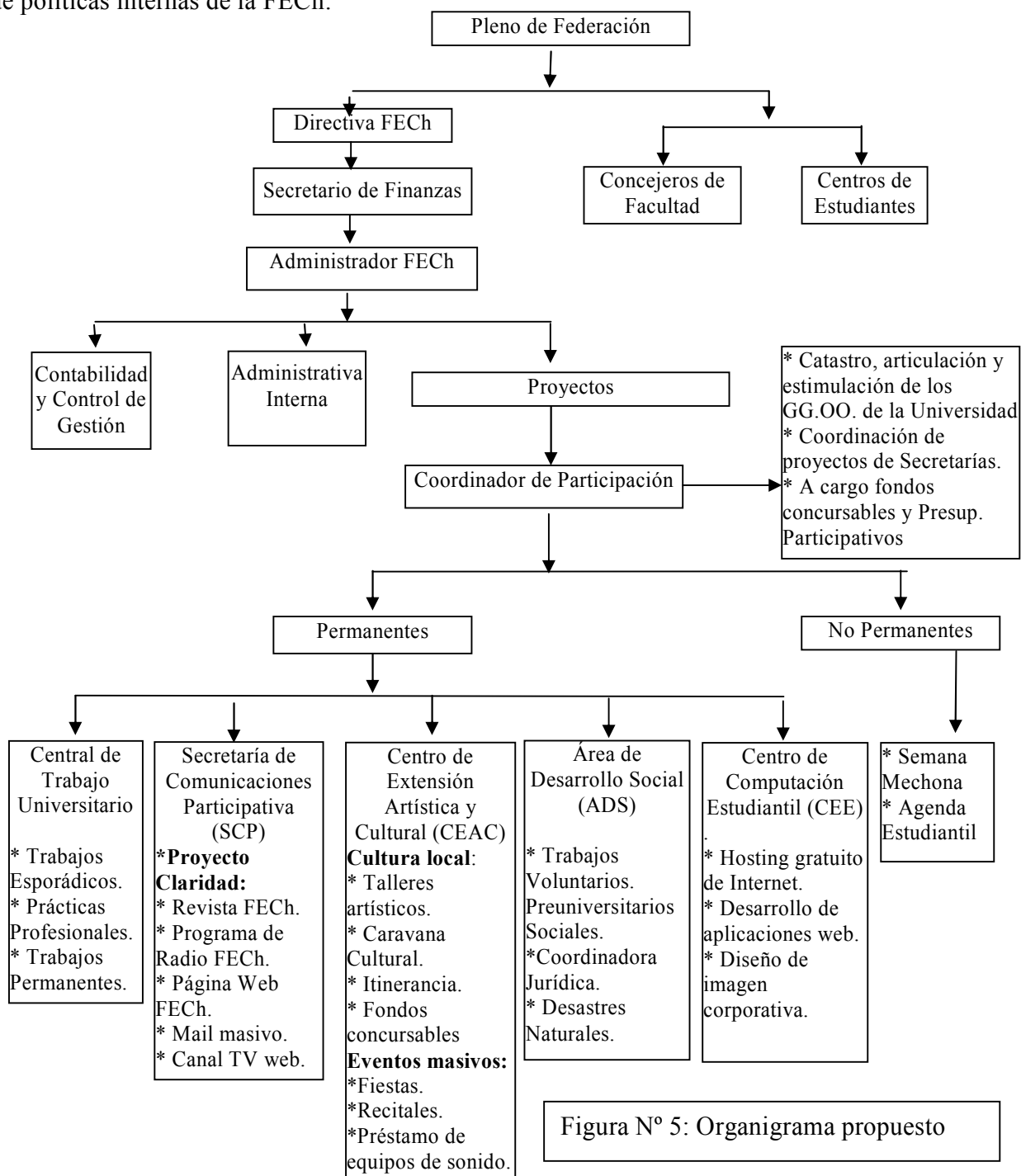


Figura N° 5: Organigrama propuesto

IV.1 REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN INTERNA

Como ya fue señalado en el diagnóstico, el personal administrativo de la FECh es parte fundamental del trabajo diario. Ellos son los que tienen la experiencia de varios años de trabajo en la organización, conocen las labores ejecutadas por los proyectos permanentes en los últimos periodos, han manejado las finanzas de la FECh, y en general, son la base de todas las actividades que se realizan.

Si se quiere tener una Federación cuya gestión vaya orientada a articular las inquietudes de los estudiantes y canalizar sus ganas de participación, hay que cambiar el enfoque de trabajo con el que funciona la FECh hasta el día de hoy.

Para ello se propone el siguiente rediseño en la estructura de la Administración Interna, la cual se detallará a continuación:

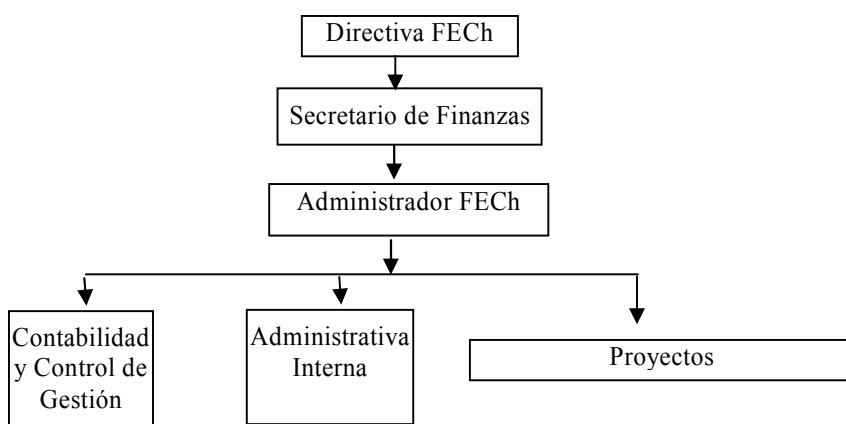


Figura N° 6: Administración Interna de la FECh.

Directiva FECh: La directiva FECh tiene la obligación, según los estatutos, de coordinar el trabajo, ejecutar las directrices definidas por los organismos resolutivos y administrar los recursos de la Federación. Por ello, todas las decisiones importantes deben pasar por su aprobación. La directiva está validada por los estudiantes en un proceso eleccionario libre e informado, por lo que es la depositaria del poder de decisión al ser representantes de todos los estudiantes.

Sin embargo, al ser sus objetivos principalmente políticos no puede depender de ellos exclusivamente el funcionamiento administrativo y de los recursos de la FECh, por lo que se plantea esta estructura que siempre tiene que responder al directorio.

Administrador FECh:

Se propone la creación de este nuevo cargo en la estructura de la FECh, quien será el máximo encargado de la gestión de las políticas internas de la Federación, siendo un cargo ejecutivo y remunerado elegido por la Directiva, a la cual debe responder por sus actos.

Sus funciones serán:

- Velar por la ejecución de las políticas estratégicas definidas por la directiva por parte de las diversas áreas y proyectos de la FECh.

- Entregar reportes mensuales a la Directiva sobre el funcionamiento administrativo de la FECh
- Presentar a la Directiva la proyección del presupuesto anual de la Federación, en conjunto con el Secretario de Finanzas y el área de Contabilidad y Control de Gestión.
- Solicitar aprobación del Secretario de Finanzas en los gastos realizaos por la Federación
- Colaborar metodológicamente con los procesos de planteamientos de objetivos, indicadores y metas de los diversos proyectos y áreas de la Federación, en conjunto con el área de Contabilidad y Control de Gestión.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos de las áreas y proyectos de la Federación, mediante los indicadores y metas establecidos, en conjunto con el área de Contabilidad y Control de Gestión.
- Mantener un manual de los procedimientos esenciales de la FECh, especificándose la delimitación precisa de autoridad y los niveles de responsabilidad.

Los requisitos para este cargo serán:

- Disponer de a lo menos media jornada para el trabajo.
- Estudiante por egresar, egresado o titulado hace menos de 2 años de las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial, Administración Pública o carrera afín..
- Tener conocimientos de la realidad política de la FECh.
- No deberá permanecer más de dos años en el cargo (ver políticas de recursos humanos)

IV.1.1 Área de Contabilidad y Control de Gestión

Los objetivos de esta área son:

- Apoyar en los requerimientos financieros **aprobados** a las áreas y proyectos que se desarrollan al alero de la FECh.
- Realizar todos los procedimientos contables y de control requeridos por la Universidad para el pago de facturas, emisión de boletas de honorarios, devolución de giros a rendir, y traspaso de dinero desde y hacia otros centros de costos de la Universidad.
- Llevar el control de pagos de honorarios de todos los funcionarios de la FECh.
- Realizar el cobro e ingreso de dinero de los diversos procesos de la FECh.
- Entregar un informe mensual de las finanzas de la FECh, separando los gastos por fuente de ingreso de dinero (Universidad o propia).
- Realizar los informes financieros requeridos por diversos actores (Pleno FECh, Ministerio de Justicia (ver Cambios legales), en las condiciones que sean requeridos.
- Colaborar con los procesos de planteamientos de objetivos, indicadores y metas de los diversos proyectos y áreas de la Federación, en conjunto con el Administrador FECh.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos de las áreas y proyectos de la Federación, mediante los indicadores y metas establecidos, en conjunto con el Administrador FECh.
- Llevar un registro histórico de los diversos proyectos emprendidos al alero de la Federación, el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Fijar los procedimientos de solicitud de fondos para la ejecución de los proyectos aprobados, en conjunto con el Secretario de Finanzas de la FECh y el Administrador FECh.
- Mantener actualizado un inventario de los bienes de la Federación
- Mantener un listado de los proveedores más usuales de la Federación

La aprobación de los gastos será visada por el Administrador FECh, con conocimiento del Secretario de Finanzas, quien también podrá aprobar pagos por sí solo, de acuerdo a sus atribuciones señaladas en el Estatuto de la FECh.

El área de Contabilidad y Control de Gestión estará conformada por:

- Jefe de área: Contador Auditor, quien ya es funcionario permanente hace más de quince años en la FECh, y ha mantenido la gestión interna por todos estos años.
- Ayudante de contabilidad, cargo nuevo a cargo del Contador, quien realizará las labores auxiliares que le sean encomendadas.

Para el cargo de ayudante de contabilidad se requerirá un egresado de educación técnica profesional con especialización en Contabilidad, incluso pudiendo ser un estudiante en práctica.

IV.1.2 Área de Administración Interna

Los objetivos de esta área son:

- Encargarse de las tareas que la directiva o el Administrador FECh le asigne, en coordinación con el área de Contabilidad y Control de Gestión.
- Colaborar con el desarrollo de todos los proyectos y áreas existentes en la FECh.
- Ser el centro de informaciones para los estudiantes y personas externas que realicen alguna consulta por vía telefónica, e-mail o presencial, derivándolo a la persona o área requerida.
- Supervisar el buen estado de la red eléctrica, sanitaria y de computación de la Federación, comunicándose con personal especializado para la búsqueda de soluciones en caso de problemas.
- Realizar los trabajos de mantención
- Registro de correspondencia entrante y saliente.
- Encargarse del aseo y ornato en todas las dependencias de la Federación.
- Realizar las compras de insumos requeridas por las distintas áreas.
- Mantener un stock de útiles de oficina para el trabajo administrativo de la Federación.
- Control y asignación de las becas de almuerzo disponibles, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Llevar los registros de horarios de entrada y salida de los funcionarios.
- Encargarse de llevar los registros de uso de la máquina duplicadora de la Federación.
- Registrar e informar al Sonidista los pedidos de los equipos de sonido FECh, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Asignar y mantener un registro público del uso del data show de la FECh y la sala de plenarios, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Cumplir con los horarios de apertura y cierre de las oficinas de la Federación, de acuerdo al procedimiento establecido.

El área estará conformada por:

- Jefe del Área de Administración Interna: Secretaria con título que la valide. En estos momentos el cargo lo ocupará una Secretaría que lleva más de 8 años trabajando de manera óptima en la FECh.
- Secretaria Asistente: Esta secretaria compartirá funciones entre esta área y el proyecto Central de Trabajo Universitario. Estará al mando del Jefe de Administración Interna cuando no tenga obligaciones en la CTU.
- Dos auxiliares, dependientes de la Jefa del Área, que también cumplirán labores de estafeta para el área de Contabilidad y Control de Gestión.

IV.1.3 Propuesta de cambios legales

Introducción

Tal como se explicó en el capítulo II, situación actual de la FECh, gestión financiera, la Federación recibe una gran cantidad de dinero proveniente del Preuniversitario Preu S.A. (Preuniversitario FECh). Este aporte no hace un ingreso contable formal, lo cual no es correcto desde el punto de vista tributario, pudiendo en algún momento ocasionar problemas legales a la Federación.

Por otro lado, y como queda ejemplificado en el capítulo II, existen serias trabas burocráticas por parte de la Universidad para hacer efectivos pagos a proveedores o personas naturales por servicios prestados a la FECh, lo cual teniendo una estructura administrativa legal distinta podría solucionar diversos problemas de gestión.

Los dineros conseguidos por la Federación a través de auspicios los tiene que ingresar a la Universidad como parte de los procesos legales requeridos (emisión de facturas), por lo que tener una vía alternativa de ingreso podría generar mayor facilidad en la utilización de los recursos.

Propuesta

Dados estos antecedentes, se propone crear una Fundación, cuyos detalles se explicarán a continuación, que maneje parte de los recursos que la FECh genera anualmente.

Los aportes realizados por la Universidad tendrán que seguir utilizando el canal usual (al cual se le proponen modificaciones en el título Cambios de la relación administrativa con la Univesidad), dada la imposibilidad que una institución como la Universidad de Chile haga un aporte para una fundación externa, en los montos requeridos.

Creación de una fundación

¿Que es una fundación?

Jurídicamente puede definirse una Fundación como un patrimonio administrado por mandatarios, y destinado por un fundador al cumplimiento de uno o más fines de beneficencia, patrimonio que puede contar con personalidad jurídica otorgada conforme a derecho.

Una Fundación es una organización dirigida a un fin determinado por el fundador. No tiene miembros, sólo destinatarios; Se rigen por una norma exterior, la voluntad del fundador; el fin es el que tiene la personalidad; el patrimonio es proporcionado por el fundador.

Propuesta de fundación para la FECh

La fundación para la FECh debe ser una de beneficencia pública, eso significa que debe estar destinada a procurar, sin fines de lucro, un bien determinado, sea moral, intelectual o material, y tener por destinatarios a todos en general, sin individualizaciones.

También debe ser autónoma, es decir, deberá contar con personalidad jurídica propia para realizar, mediante los bienes afectados, los fines perseguidos por el fundador, esta personalidad les permite ser entes capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y de poder actuar como sujetos de derecho, si careciera de esta personalidad sus actos deberían reputarse como realizados por las personas que la componen, que sí tienen capacidad para obligarse. La ley prescribe que por estos actos deberán responder todos los involucrados solidariamente.

Características principales de la Fundación para la FECh

Las características de la Fundación para la FECh serán determinadas por las disposiciones de los estatutos que la regirán. A continuación enumeraremos las menciones estatutarias obligatorias para toda fundación y las propuestas específicas para la Fundación para la FECh:

El nombre y duración de la entidad

Hay amplia libertad para dar nombre a una fundación, pero queda prohibido que ésta lleve el de una persona natural o su seudónimo o tener un nombre igual o similar al de otra existente en la misma Provincia.

En el caso de la Fundación para la FECh se proponen como posibles nombres *Fundación de los Estudiantes de la Universidad de Chile*, o *Fundación FECh*, o *Fundación de la Federación de los Estudiantes de la Universidad de Chile*.

Respecto de la duración, los estatutos deberán señalar que la esta será indefinida.

La individualización del Fundador.

Fundador es aquella persona que por su voluntad constituye la fundación por medio del acto fundacional en el cual se determina el fin de la organización y se ordena su establecimiento.

Se propone como fundador de la Fundación para la FECh al Presidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile.

Los fines a que la fundación está destinada.

Se propone como fin el desarrollo de actividades, actos, eventos u otros del mismo género, en el ámbito cultural, recreativo, educacional, académico, investigación, comunicación, desarrollo social, y en todos aquellos que digan relación con el fomento de la participación de los estudiantes de la Universidad de Chile en todas las actividades señaladas en beneficio de personas de escasos recursos, de todos los estudiantes, y la sociedad toda.

Se recomienda agregar, después de la especificación de los fines de la Fundación, una estipulación que le permita crear o asociarse con otras entidades que persigan un fin similar o instrumental al fin de la fundación, como por ejemplo:

“Para el cumplimiento de esos fines, la Fundación podrá crear o ser parte de la creación de todo tipo de sociedades, empresas, corporaciones y demás cuyo objeto sea compatible con dicha finalidad. Asimismo, la Fundación podrá colaborar con toda persona natural o

jurídica; nacional, internacional o extranjera, que persiga fines esencialmente similares a los suyos”

Los bienes que formarán su patrimonio.

Considerando que la fundación es, por definición, un patrimonio destinado al cumplimiento de un fin, la individualización de los bienes asignados a la entidad y la forma de materializar su aporte serán aspectos de especial importancia.

Pueden señalarse como bienes que formaran parte del patrimonio de la Fundación todos los aportes y donaciones de personas naturales o jurídicas; nacionales, internacionales o extranjeras, como, por ejemplo patrocinadores, estudiantes, la Universidad de Chile, instituciones fiscales, semifiscales y privadas, entre otros; todos los bienes muebles o inmuebles que la Fundación adquiera en el futuro, todos los ingresos percibidos por concepto de entradas a eventos, actividades y actos realizados por ella.

Los Órganos de Administración, su Conformación y Atribuciones.

El órgano de administración de la fundación es su Directorio o Consejo de Administración, cuyos miembros, designados por el fundador, deberán nombrarse en los estatutos. Dada la naturaleza de la fundación, lo usual es que este Directorio dure en sus funciones mientras cuente con la confianza del fundador o de quien lo substituya.

El Directorio de la Fundación estará compuesto por cinco miembros, presidente, secretario de finanzas y tres directores. Estos durarán en el ejercicio de sus funciones durante el lapso de un año, el cual se contará desde el traspaso del cargo de los directores antiguos a los nuevos, el cual se llevara a cabo durante la primera semana de Diciembre, después de remitidos los balances sobre sus ingresos y egresos, y memorias explicativas al Ministerio de Justicia por el Directorio saliente.

El Presidente y el Secretario de Finanzas de la Federación (o el equivalente que señalen sus estatutos) asumirán de pleno derecho como Presidente y Secretario de Finanzas del directorio de la Fundación, respectivamente; los tres cargos de directores restantes serán integrados por un miembro de la Directiva de la FECh elegido mediante el procedimiento y porcentajes establecidos en sus estatutos; por un funcionario de la Federación elegido por todos los funcionarios que ostenten el estatus de funcionario de planta o a contrata de la Universidad de Chile de acuerdo a lo establecido en la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado; y por un miembro del Pleno FECh elegido por todos los miembros de este en sesión extraordinaria citada para el efecto.

Normas sobre el reemplazo del fundador

Deberá estipularse claramente la sucesión del fundador en caso de renuncia, imposibilidad física o intelectual absoluta o fallecimiento.

El Fundador renunciará de su calidad de tal y será sucedido por el próximo Presidente que ejerza efectivamente el cargo y por el tiempo en el que dure en él.

Disposiciones sobre reforma de estatutos y extinción de la fundación.

Aunque la ley no fija quórum especial para estos casos, proponemos que se voten las propuestas de reforma en sesión extraordinaria citada para estos efectos y con la presencia de un notario, se aprobarán por mayoría simple con la asistencia obligatoria de todos los directores.

Cabe hacer presente que esta propuesta de reforma de estatutos deberá someterse a la aprobación del Ministerio de Justicia.

Indicación de las entidades con personalidad jurídica y sin fines de lucro a las que pasará el patrimonio de la fundación en caso de disolución.

En caso de disolución de la Fundación para la FECh todos los bienes que le pertenezcan deberán pasar al patrimonio de la Universidad de Chile, los cuales sólo podrán ser usados para fines idénticos o similares a los de la Fundación.

Ventajas:

Toda persona jurídica sin fines de lucro con personalidad jurídica vigente puede crear o ser parte de la creación de todo tipo de sociedades, empresas, corporaciones y otras, así como también puede colaborar con personas naturales o jurídicas; nacionales, internacionales o extranjeras, cuando todas estas persigan fines similares a los suyos.

Lo anterior permitiría integrar horizontalmente a la FECh con respecto a ciertos servicios (como la instalación de una Imprenta en la FECh), pudiendo hacer tratos comerciales con terceros.

Adquirir bienes que es muy dificultoso adquirir por el sistema administrativo de la Universidad. Un ejemplo es la posible compra de un vehículo para la Federación.

La fundación pueden acceder a beneficios tributarios de manera tal de lograr exenciones en el pago de impuestos tales como el de primera categoría, IVA e impuestos municipales, a continuación mencionamos algunos de estos beneficios:

Una Fundación puede verse afecta al impuesto de primera categoría (aquel que grava las rentas del capital (inmuebles, valores mobiliarios y empresas)). Sin embargo, los afectados pueden solicitar al Presidente de la República una exención de este impuesto establecida en favor de las instituciones sin fines de lucro. Para acceder a ella, los estatutos de las Personas Jurídicas sin fines de lucro deben señalar, como objeto principal, la ayuda material o de otra índole a personas de escasos recursos.

También están exentas del pago del impuesto al valor agregado respecto de ciertas remuneraciones y servicios que se relacionan con el giro u objeto de ellas. Se trata, entre otros, de los ingresos percibidos por concepto de entradas a eventos artísticos, culturales y científicos que cuenten con el auspicio del Ministerio de Educación; espectáculos deportivos, y eventos a beneficio.

Respecto del pago del tributo a beneficio municipal existe exención en favor de “las personas o entidades que realicen acciones de beneficencia, de culto religioso, de promoción de intereses comunitarios, de difusión cultural, artísticas o deportiva y, en general, las que por sus objetivos propios no persigan fines de lucro”.

Toda Fundación deberá ser vigilada por el Ministerio de Justicia en ciertas materias tales como que la entidad esté cumpliendo con los fines para que fue creada, que su funcionamiento se adecue a sus estatutos y que cumpla con las obligaciones de carácter económico y financiero aplicables a las fundaciones, para el efectivo cumplimiento de esta función de vigilancia las fundaciones y su directorio están obligados a prestar toda la información necesaria. Entre algunas de estas obligaciones encontramos la de remitir al Ministerio, en los meses de Junio y Diciembre de cada año, balances sobre sus ingresos y egresos, y memorias explicativas, con nómina del Directorio e indicación del lugar preciso de su sede social o mantener al día los libros de Actas de Directorio, las que deberán ser suscritas por todos los asistentes, debiendo el director disconforme con su texto dejar constancia de ello bajo su firma. Todo esto permite facilitar el control de la buena gestión administrativa de la fundación y asegurar el buen uso de su patrimonio, así como permite contar con los medios necesarios para hacer efectiva la responsabilidad civil o penal de los directores involucrados en actos ilícitos en el ejercicio del cargo.

Desventajas

La cancelación de la personalidad jurídica está sujeta a una tramitación ante el Ministerio de Justicia. El procedimiento puede originarse de oficio o a petición de parte y puede privar de personalidad jurídica a la Fundación si incurre en algunas de las causales legales. Esto es una desventaja ya que la Federación generalmente tiene disputas y confrontaciones con el gobierno de turno el cual como medio de presión podría cancelar la personalidad jurídica a la Fundación de la Federación.

Otra desventaja tiene relación con la responsabilidad individual de los miembros del directorio de la fundación. Tanto la Fundación misma como los terceros pueden accionar el aparato jurisdiccional para hacer valer las responsabilidades legales de los directores en virtud de los ilícitos civiles y penales en que incurran personalmente, así como, en los que hagan incurrir a la fundación. Si se llegase a incurrir en algún ilícito grave podrían responder hasta con penas privativas de libertad.

La situación del Presidente de la Federación es especialmente delicada ya que el ser fundador y presidente del directorio de la fundación tiene doble responsabilidad respecto de los posibles ilícitos en los que se podría incurrir, y debería responder como director y como representante legal de la fundación.

Problemas de responsabilidad civil y penal para la FECh

- La responsabilidad puede ser penal, civil contractual o civil extracontractual.
- Las fundaciones no pueden cometer delitos que sólo pueden cometer los hombres pero si pueden cometer aquellos que dicen relación con infracciones tributarias, monetarias, sanitarias, etc.; y se les pueden aplicar penas compatibles a su naturaleza.
- Responden de responsabilidad civil contractual por el incumplimiento de contratos, y de los daños y perjuicios emergentes. El dolo y la culpa contractual de los órganos o representantes recae sobre las personas jurídicas.
- Las Fundaciones son responsables extracontractualmente por los hechos ilícitos de sus órganos o representantes, siempre y cuando estos hayan actuado dentro del campo de sus atribuciones.
- La responsabilidad de la fundación no excluye la responsabilidad individual o personal de las personas naturales que integran sus órganos o ejercen como representantes.

IV.1.4 Propuesta de cambios en la relación administrativa con la Universidad:

La siguiente propuesta busca disminuir los tiempos de ejecución de los procedimientos financieros que realiza la FECh con la Universidad.

Para su realización se consultó a personal de las distintas dependencias de la Vicerectoría de Asuntos Académicos, unidad de donde depende financieramente la Federación, para optimizar de la mejor manera los procesos a realizar:

Propuestas

Se propone que el organismo que se relacione financieramente con la Federación sea directamente la Dirección Económica de la Vicerectoría de Asuntos Académicos (VAA). En estos momentos la FECh debe comunicarse con la Dirección de Bienestar Estudiantil (DBE), que al depender de la VAA tiene que igualmente pasar por su Dirección Económica, por lo que se producen procesos extras que no agregan valor.

Se propone que haya un funcionario dentro de la Dirección Económica de la VAA que maneje exclusivamente el centro de costos de la FECh. De esta forma este funcionario mantendría un control eficiente de los gastos de la Federación, pudiendo planificar los dineros requeridos de acuerdo a las necesidades de la FECh.

El proceso para pago de Facturas de Compra o Venta de Servicios quedaría de la siguiente forma.

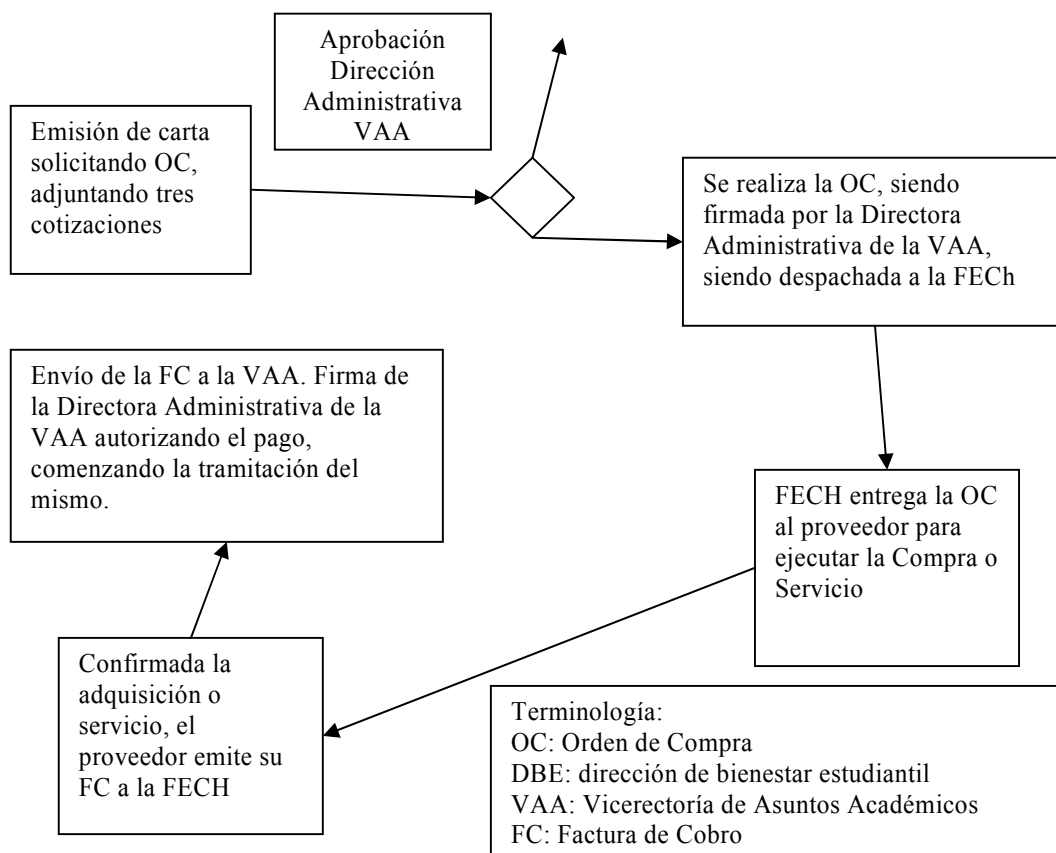


Figura 7: Proceso de pago de Facturas de Compra o Venta de Servicios modificado.

Como se puede ver, el proceso de pago de una factura se agiliza notablemente, solucionando en parte el problema de tiempo de pago por parte de la FECh a sus proveedores.

Otra propuesta es modificar el proceso de pago de honorarios por parte de la Universidad. El proceso se encuentra explicado en el capítulo situación actual de la FECh.

Se propone el siguiente rediseño del proceso de pago de honorarios:

- FECh imprime el contrato de honorarios, y lo envía firmado al Vicerrector Académico
- Aprobación del gasto por parte de la Dirección Económica de la VAA, la cual verifica que no hayan incompatibilidades legales de la persona que recibe el dinero.
- Envío del contrato aprobado a la Contraloría Interna, quien debe aprobar la legalidad del pago.
- Entrega de la boleta de honorarios por parte del prestador.
- Pago de la prestación.

Como se puede ver, el proceso se vuelve mucho más eficiente, cumpliendo con las disposiciones legales de la Universidad. Para poder realizar este rediseño el área de Contabilidad y Control de Gestión debe recibir una capacitación para la impresión de Contratos de Honorario según las normas legales vigentes.

IV.1.5 Gestión económica de nuevos recursos

En la Federación se realizan diversos proyectos que son factibles de ser financiados en parte por aportes del sector público y privado, pero que por falta de dedicación al tema no se aprovechan las diversas oportunidades existentes.

Las áreas con mayor posibilidad de conseguir financiamiento externo son:

Área o Proyecto	Posibilidad de financiamiento externo	Requisitos para conseguir fondos
Trabajos Voluntarios	Público: INJUV ²² , DOS ²³ , fondos especiales de Gobierno	Informar de la colaboración del Gobierno en los diversos medios publicitarios (pósters, afiches, eventos de TTVV).
	Privado: Colaboraciones materiales en alimentos, materiales, útiles de aseo, fármacos, etc. Aportes en dinero para la ejecución del proyecto	En algunos casos no se exige publicidad, ya que va en las políticas de RSE ²⁴ . Otras exigen aparición en los diversos medios publicitarios
Agenda FECh	Empresas que deseen realizar publicidad en el segmento universitario.	El valor del aviso va en concordancia con la visibilidad del espacio asignado (portada, interior)
Revista Bello Público	Empresas que deseen realizar publicidad en el segmento universitario.	El valor del aviso va en concordancia con la visibilidad del espacio asignado (portada, interior)
Página web FECh	Empresas que deseen realizar publicidad en el segmento universitario y general.	Banner publicitario en el sitio web.
Semana Mechona	Empresas que deseen realizar publicidad en el segmento universitario y general, especialmente del rubro diversión.	Espacio publicitario en afiches, promoción y eventos de la Semana y Fiesta Mechona.
Fiestas masivas	Empresas que deseen realizar publicidad en el segmento universitario y general, especialmente del rubro diversión.	Espacio publicitario en afiches, promoción y en el evento.
Stand en facultades.	Empresas que deseen realizar publicidad en el segmento universitario.	Pese a que la FECh no tiene derechos sobre los campus de la Universidad, puede generar acuerdos con los Centro de Estudiantes locales que si tienen derechos.
Auspicio corporativo	Empresas que generan acuerdos globales de auspicio con la Federación (bancos, celulares,	Presencia en todos los eventos y actividades de la Federación, a cambio de un

²² INJUV: Instituto Nacional de la Juventud

²³ DOS: Dirección de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno

²⁴ RSE: Responsabilidad Social Empresarial, concepto muy en boga en las empresas.

	diarios)	aporte fijo, junto con presencia de stand en facultades.
--	----------	--

Tabla N° 5. Proyectos con posibilidad de autofinanciamiento.

Como se puede ver, hay grandes oportunidades de financiamiento para una gran cantidad de eventos y actividades que usualmente desarrolla la FECh, la cual en la actualidad depende del voluntarismo del encargado del proyecto, pero sin existir políticas centrales que tiendan a buscar vías de autofinanciamiento para los proyectos que puedan obtenerlas.

Es por ello que se crea el cargo de encargado de auspicios, el cual tendrá las siguientes funciones:

- Desarrollar un plan de marketing para los diversos proyectos de la FECh que pueden conseguir autofinanciamiento, en conjunto con los encargados de cada proyecto.
- Generar una base de datos de contacto de instituciones públicas y privadas, las cuales puedan financiar proyectos en alguna área de las desarrolladas en la Federación.
- Entregar reportes mensuales de sus logros a la Directiva FECh y su Administración.

El Encargado de Auspicios tendrá un contrato con la FECh entre noviembre y abril de cada año (6 meses), periodo suficiente para diseñar y ejecutar las campañas de marketing de los diversos proyectos y áreas de la FECh.

Es importante destacar que la publicidad realizada no puede ir en contra de los valores que propicia la Federación, señalados en la visión de la misma.

Los indicadores y metas de esta área deberán ser definidos en conjunto con los planes y programas diseñados por las diversas áreas y proyectos.

IV.1.6 Políticas de Recursos Humanos

Tal como fue considerado en diversas etapas del diagnóstico y del Marco Estratégico, no existen políticas claras de recursos humanos al interior de la Federación.

La gran discusión es saber que personas acceden a recibir algún estipendio. No hay discusión con los funcionarios permanentes, quienes tienen contrato estable de la Universidad, desempeñan labores establecidas y cumplen horarios. La discusión se vuelve compleja cuando hay que decidir que personas, sobretodo estudiantes, que trabajan en los diversos proyectos o áreas de la FECh deben recibir pago por su labor. No es posible determinar a priori una política definitiva sobre este tema, dada la diversidad de casos que ocurren en los trabajos de la FECh.

Lo que se propone en este trabajo es el cumplimiento de ciertos criterios ciertos para poder acceder a recibir dineros de la Federación, decisión que finalmente tiene que tomar la Directiva de turno.

Criterios para recibir remuneración en áreas o proyectos

- La selección debe ser por medio de un concurso público, donde no puede quedar duda de los criterios utilizados y la forma de definición del ganador.
- El trabajo debe tener objetivos, indicadores y metas claras de cumplimiento, que puedan ser evaluadas constantemente.
- No deben existir criterios políticos para la asignación de sueldos.
- La labor realizada agregue real valor a la organización, y vaya directamente en beneficio del cumplimiento de la misión de la FECh definida en este trabajo.
- Las personas que trabajan en proyectos permanentes deben ser estudiantes, egresados o excepcionalmente recién titulados, y no deben recibir remuneraciones por un plazo superior a dos años. Esto dado el carácter de Federación estudiantil, donde los proyectos no deben depender de las personas que los realicen, que sólo son facilitadores temporales en ellos.

A lo largo de este plan de acción se propone asignaciones monetarias a diversos encargados de proyectos, dada la importancia de muchos de los cargos

Con respecto a los montos a pagar, al ser estos para cubrir el costo de oportunidad por realizar el trabajo en la FECh, pero no orientado a igualar remuneraciones de mercado, se propone que los sueldos asignados varíen entre \$100.000 y \$250.000 líquidos.

IV.1.7 Plataforma de Comunicaciones Interna

Uno de los grandes problemas detectados en todas las etapas de este trabajo de título es la falta de comunicación dentro de las áreas y proyectos que conforman la Federación, lo cual no genera la posibilidad de crear sinergias en las iniciativas que se llevan a cabo.

Los sistemas de comunicación en uso actualmente (teléfono, pizarras, e-mail, MSN Messenger, entre otros), no son suficientes para poder generar trabajos colaborativos y con un nivel de coordinación adecuado. Dentro de sus falencias podemos mencionar:

- No permiten una clara asignación y desarrollo de diversas tareas a realizarse en los proyectos.
- No hay espacios de comunicación constantes entre todos los participantes de un departamento, proyecto o en toda la FECh.
-

Es por ello que se propone desarrollar un software que permita trabajar en conjunto, intercambiar ideas, información y asignar tareas, tecnología denominada groupware. En el Anexo 4 se encuentra una descripción más acabada de los sistemas colaborativos Groupware y Workflow.

Diseño del software de colaboración para la FECh

El software colaborativo que se diseñará para la FECh debe cumplir los siguientes objetivos fundamentales:

- Ser el canal de información interno, en un sitio de común acceso, para todas las personas que trabajen en las distintas áreas o proyectos de la Federación (directiva, funcionarios, encargados de proyectos, estudiantes participantes), comunicando la agenda a seguir por cada grupo.
- Apoyar el desarrollo colaborativo de los diversos proyectos que se desarrollan en la Federación, coordinando a los distintos integrantes de cada iniciativa.
- Definir y controlar las tareas realizadas y pendientes de cada proyecto, optimizando los recursos humanos de la Federación.
- Automatización de procesos internos de la Federación.

El software será programado mediante la técnica de desarrollo AJAX²⁵. Las aplicaciones creadas bajo esta técnica, que hace uso de pequeñas conexiones al servidor web, dosificando su uso y acceso, genera un increíble ahorro en los tiempos de ejecución de las aplicaciones. Un ejemplo de una aplicación que hace uso de AJAX es el servidor de correos de Google: Gmail.

Luego de modelar el sistema que se pretende construir, se ha establecido las siguientes entidades, detalladas a continuación:

Usuarios

Hay tres categorías de usuarios, cada uno con distintos privilegios.

²⁵ Jesse James Garrett: "Ajax: Un Nuevo acercamiento a las Aplicaciones Web",

- **Administrador:** Tiene privilegios para ver y modificar todos los procesos del sistema, es el único que puede:
 - Agregar usuarios a cualquier departamento
 - Crear y eliminar departamentos
 - Crear, modificar procesos y tareas de cualquier usuario y departamento.

Su labor es de suma importancia para mantener en buen estado el sistema.

- **Usuario:** Los usuarios son todos quienes operan en el sistema, poseyendo un perfil propio, y siendo reconocibles e individualizables por el sistema en cualquier momento. Son capaces de:
 - Crear procesos y tareas, pudiendo modificarlas posteriormente.
 - Revisar sus tareas asignadas (Agenda).
 - Actualizar el estado de actividades, tanto las propias como las ajenas en que tengan participación.
- **Visita:** Es un usuario sin perfil en el sistema, y que tiene acceso a un limitado poder de navegación dentro del mismo. Podrá ver solamente a la información de carácter público.

Departamentos

Son el núcleo básico para cada usuario. Están determinados por las funciones que cumplen dentro de la Federación los usuarios.

Procesos

Son los proyectos que se desarrollan en la FECh, las cuales pueden ser permanentes o provisorios. Cada proyecto tiene tareas asociadas, siendo estas últimas las ejecutadas por él o los usuarios.

Entre las propiedades principales de los procesos tenemos:

- Uno de los usuarios es quien las crea, y pasa a ser el responsable de ella hasta su concreción.
- Se determina el o los departamentos que estarán involucrados en su desarrollo. De estos departamentos saldrán los usuarios que tengan tareas asociadas.
- Se entiende como concreción de una actividad cuando todas sus tareas ya han sido completadas.
- Tienen asignada una fecha de inicio y de término, pues es de suma importancia que todo el equipo tenga esta información a la hora de trabajar, y así cumplir de mejor manera los plazos estipulados.

Tareas

Están necesariamente contenidas dentro de un proceso, que sirve como su superconjunto, para establecer el contexto y el objetivo final de todas estas tareas

Entre sus propiedades tenemos:

- Tienen también una fecha de inicio y término.

- Están asignadas a uno o más usuarios del sistema, que deben pertenecer a alguno de los departamentos asociados a su actividad matriz.
- Poseen una bitácora, que registra los pasos realizados por los usuarios responsables de ellas.
- Los usuarios asignados pueden generar respuestas, comentarios, preguntas, etc., sobre la tarea que se les defina.

Bitácora

Es el historial de cada tarea, y que sirve para analizar su estado actual de avance, como también para tener claro qué cosas faltan.

Noticias

Son noticias de carácter general, ingresables por cualquier usuario del sistema, y que tienen un carácter informativo. Sirve como una especie de papel mural de alcance general. Pueden ser publicadas para todo el sistema, para su departamento o para los participantes de un proyecto en especial.

Como consecuencia de este modelo, se desprende que cada usuario tendrá algunas tareas a su cargo, y sobre éstas operará, informando de su trabajo en ellas a través de la bitácora.

Al momento de ingresar al sistema, cada usuario verá inicialmente el estado de avance de cada una de sus tareas, como también las noticias aún activas.

Se generará un manual de uso del sistema, tanto para los usuarios de la FECh como para otras organizaciones sociales que se interesen en su uso, dado que el software tiene licencia libre.

En el Anexo N° 4 se adjuntan el diagrama entidad relación del software y algunos diagramas de actividad del programa.

IV.1.8 Resumen financiero administración

A continuación se resumen los costos administrativos de la FECh, para la implementación del proyecto:

	Mensual	Anual	
Sueldo funcionarios permanentes	\$ 833.333	\$ 10.000.000	
Administrador FECh	\$ 250.000	\$ 2.750.000	11 meses
Encargado auspicios	\$ 200.000	\$ 1.200.000	6 meses
Celulares directiva	\$ 150.000	\$ 1.800.000	
Gastos básicos	\$ 35.000	\$ 385.000	luz, agua
Teléfono	\$ 200.000	\$ 2.200.000	
Internet	\$ 100.000	\$ 1.200.000	
Gastos oficina	\$ 50.000	\$ 550.000	impresión, artículos oficina
Duplicadora FECh	\$ 48.800	\$ 536.800	
Total administración		\$ 20.621.800	

Tabla N° 6. Egresos estimados administración

Se adjuntan los ingresos esperados, incluyendo en este ítem el dinero asignado a los Centros de Estudiantes que nunca es solicitado.

Ingresos		Anual	
Auspicios generales FECh		\$ 5.500.000	Promedio años anteriores
Duplicadora FECh		\$ 330.000	Promedio años anteriores
dineros CCEE no pedidos		\$ 3.000.000	Promedio años anteriores
	TOTAL	\$ 8.830.000	

Tabla N° 7. Ingresos estimados administración

IV.2 REDISEÑO DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE LA FECh, COHERENTE CON LA MISIÓN ESTABLECIDA.

El segundo grupo de líneas estratégicas tiene que ver con el rediseño de las políticas internas de la FECh, enfocado en tres puntos principales:

- Coordinación de acciones para generar más participación estudiantil en los proyectos de la FECh, en coherencia con la misión y objetivos definidos.
- Reenfoco de los proyectos hacia el cumplimiento del Marco Estratégico.
- Planteamiento de objetivos, indicadores y metas para todos los proyectos.

Tal como se explica en la metodología, se rediseñaron las distintas áreas que funcionan actualmente en la FECh, junto con la incorporación de dos líneas claves para hacer coherente el Plan de Acción con lo desarrollado en el Marco Estratégico: creación del Centro de Computación Estudiantil, y la creación de la figura de Coordinador Participativo.

A continuación detallaremos los rediseños acordados por los proyectos permanentes de la FECh, alineados con el Marco Estratégico, de manera planificada y medible.

Es importante recalcar que estos procesos de planificación tienen que ser permanentes en el tiempo, ajustándose a las necesidades actuales de cada área. El statuo quo no puede ser una característica de los proyectos en una organización tan dinámica como la FECh.

IV.2.1 Coordinador de Participación

Para cumplir con la misión y objetivos planteados en esta memoria no basta con tener una administración eficiente. Se requiere una orientación total hacia la participación estudiantil en todos los espacios de la Federación. Es por ello que se propone crear el cargo de Coordinador de Participación, el cual tendrá entre sus funciones:

- Coordinar las iniciativas de los proyectos permanentes orientadas a desarrollar la participación estudiantil, fomentando la generación de sinergias entre áreas.
- Generar un catastro general de organizaciones estudiantiles de todo tipo que se encuentren en los distintos campus de la Universidad.
- Desarrollo de programas de estimulación para la creación de grupos estudiantiles en los más diversos ámbitos de interés estudiantil.
- Trabajar en forma coordinada con toda la Administración de la FECh, la cual es base para el buen desarrollo de los proyectos permanentes de la Federación.
- Desarrollar un programa de asignación de fondos de la Federación hacia los proyectos estudiantiles, a cargo del Coordinador, en los siguientes formatos:
 - Fondos Concursables: Se establecerán tres programas de fondo concursable para las distintas iniciativas universitarias:
 - Fondos Concursables para proyectos culturales (en conjunto con el CEAC)
 - Fondos Concursables para proyectos de desarrollo social (en conjunto con el ADS)
 - Fondos Concursables para iniciativas generales estudiantiles.
 - Presupuestos Participativos: Se plantea realizar un proceso de presupuesto participativo por Campus, donde asambleas de estudiantes discuten sobre proyectos que colaboren con el desarrollo del espacio local, realización de iniciativas transversales, etc., de manera democrática, abierta y participativa. Las propuestas de cada asamblea serán votadas en conjunto con las elecciones FECh, donde los estudiantes decidirán cuales son los mejores proyectos.
- Búsqueda de alternativas de financiamientos (fundaciones, fondos internacionales) para los distintos proyectos de la Federación.

El Coordinador de participación es un cargo rentado, que debe establecer sus objetivos, indicadores y metas al comenzar su gestión, será contratado mediante concurso público, y deberá rendir cuentas periódicas a la Directiva de la Federación.

IV.2.2 Centro de Computación Estudiantil (CCE)

Introducción

Tal como se explicó en el Planteamiento del Problema, en estos momentos existen muchos proyectos estudiantiles en la Universidad, de la más diversa índole. Estos proyectos no tienen apoyo logístico en áreas clave para su funcionamiento:

- Imagen Corporativa
- Acceso a medios masivos

Una herramienta potente para todos los grupos organizados existentes es la Internet, la cual abre diversos medios masivos que pueden potenciar su trabajo:

- Páginas web
- E-mail
- Foros de discusión

Las limitantes que tiene el uso de estas tecnologías son las altas barreras de entrada en conocimientos computacionales:

- Web: dremweaver, html, javascript, etc.
- Mail: No hay base de datos disponibles de los estudiantes de la Universidad.
- Foros, fotologs, blogs: No son de fácil uso las herramientas para implementarlos (php, mysql)

Las alternativas comunes gratuitas que utilizan los estudiantes son Google Groups, Geocities, Blogger, etc, las cuales se sustentan en la publicidad que se mezcla con los contenidos.

Las alternativas presentes actualmente en la Universidad para implementar sistemas en Internet presentan diversos problemas:

- Espacio web reducido
- Burocracia para obtener recursos
- Tecnologías ya deprecadas
- Casos de censura

Propuesta

La propuesta es la creación de un Centro de Computación Estudiantil (CCE), el cual entregue los siguientes servicios a la Comunidad Universitaria:

- Housing de páginas web en condiciones 24 x 7 (24 horas, 7 días de la semana)
- Apoyo en la programación de páginas web y en la creación de imagen corporativa a los grupos organizados existentes en la Universidad de Chile.

Objetivos del Proyecto:

Objetivo General:

Lograr que los grupos organizados estudiantiles superen la brecha tecnológica, creando espacios propios en Internet que sirvan a sus propósitos estratégicos, con libertad absoluta de desarrollo, apoyados por la FECh.

Indicadores del proyecto:

Objetivos específicos	Indicadores del proyecto	Estándares Propuestos	Frecuencia de medida
Entregar hosting 24 x 7 a los grupos que se sumen al proyecto.	Cantidad de minutos que el sistema no esté funcionando.	Menor a 200 minutos (99,5%)	Mensual
Despertar el interés de los grupos organizados estudiantiles en sumarse al proyecto.	Cantidad de grupos organizados que se suman al proyecto.	Más de 100 grupos	Primeros tres meses
		Más de 50% de grupos catastrados	Mensual
Generar oportunidades de práctica profesional a estudiantes de Ing. Civil en Computación y Diseño Gráfico.	Cantidad de estudiantes de Ing. Civil en Computación y Diseño Gráfico que participen en el proyecto y estén realizando su práctica profesional.	2 estudiantes. Ing Civil Computación	Mensual
		3 estudiantes. Diseño Gráfico	Mensual

Tabla N° 7 Indicadores del CCE

Diseño y Implementación

La FECh comprará el hardware necesario para hacer funcionar el servicio (\$1.630.000). El servidor estará ubicado en el Centro de Computación de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, unidad académica que brindará las condiciones técnicas necesarias, de forma gratuita, para poder mantener el servidor en línea con condiciones óptimas, dándonos el ancho de banda requerido para un proyecto de esta magnitud.

La estructura del CCE es la siguiente:

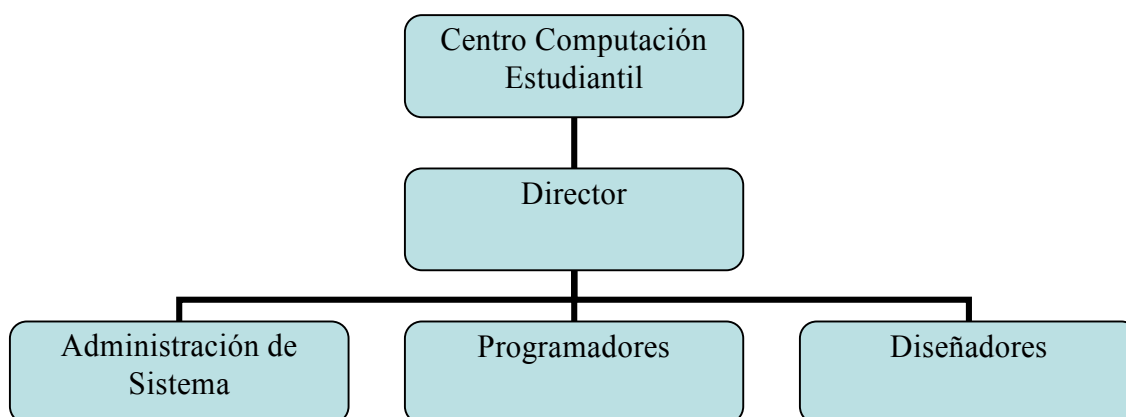


Figura N° 8 Organigrama CCE

El director será designado por la mesa directiva de la Federación, tendrá una remuneración básica por el servicio prestado, y debe cumplir las siguientes funciones:

- Dar cuenta del funcionamiento del CCE a la directiva FECh.
- Verificar que la administración del sistema se encuentre en perfectas condiciones
- Informar sobre la existencia del CCE a los grupos organizados de la Universidad, en coordinación con la coordinadora de participación
- Contactar programadores de la carrera de Ingeniería Civil en Computación, y asignarles tareas, junto con supervisar su desempeño
- Contactar estudiantes de diseño gráfico para trabajar en la CCE, y asignarles tareas, junto con supervisar su desempeño
- Ser el contacto formal con el Centro de Computación de Ingeniería (no necesariamente el contacto técnico), el Departamento de Ciencias de la Computación y la Escuela de Diseño.

La administración del sistema la realizará un estudiante de a lo menos quinto año de Ingeniería Civil en Computación, el cual tendrá una remuneración básica por el servicio prestado

Los programadores serán estudiantes de Ingeniería Civil en Computación de la Universidad de Chile, los cuales podrán convalidar tres meses de trabajo en el CCE como primera práctica profesional (convenio con el departamento de Ciencias de la Computación). Estos estudiantes no reciben remuneración

Los diseñadores serán estudiantes de Diseño Gráfico de la Universidad de Chile, los cuales esperamos puedan convalidar su de trabajo en el CCE como práctica profesional (se está en conversaciones con la Escuela de Diseño). Estos estudiantes no reciben remuneración.

Plan Financiero

El sistema consta de dos computadores y un dispositivo UPS, que cumplen las siguientes funciones.

Servidor: Es el equipo donde se montan las páginas Web y los software y lenguajes computacionales que la sustentan. Cuenta con la última tecnología en procesadores (Intel Dual Core), 1000 GB de disco duro (en dos discos), 4 GB de memoria RAM, cumpliendo los estándares requeridos para un servidor de su tipo. Su costo es de un millón de pesos aproximado.

Computador de conexión: Este equipo será utilizado para realizar la conexión entre los usuarios y el servidor. Los ataques provenientes de servidores externos detectarían que en este PC está brindado el hosting, brindando seguridad al Servidor que no sufrirá requerimientos indebidos. El costo de este computador es de 400.000, cumpliendo las condiciones necesarias para estar funcionando en 24x7.

USB: La unidad UPS resguardará el servidor de fallas provocadas por cortes de luz.

El costo total del hardware es de 1.630.000. Este gasto será realizado con fondos de la gestión 2006 de la FECh.

El director del CCE recibirá \$150.000 brutos mensuales (exceptuando febrero), mientras que el Administrador del Sistema recibirá \$100.000 brutos mensuales, a pagarse con boletas de honorario de la Federación. Se estiman en \$200.000 los gastos varios del proyecto.

IV.2.3 Secretaría Participativa de Comunicaciones (SCP)

Una nueva política de comunicaciones: Proyecto Claridad

Introducción

A lo largo de su historia, la FECh siempre tuvo políticas comunicaciones que impactaron fuertemente a nivel nacional. Primero fue la revista Juventud, que circuló entre 1911 y 1920, que luego pasó a llamarse Claridad. Ambos periódicos fueron fundamentales en los procesos sociales vividos en aquellas épocas, tocando temas que ningún otro medio trataba, lo cual lo hizo muy popular entre intelectuales, trabajadores y estudiantes. En esta época escribieron Joaquín Edwards Bello, Pablo Neruda, Juan Gandulfo, Manuel Rojas, entre otros.

La Revista Claridad se continuó editando periódicamente hasta los años 70, siendo el medio oficial de difusión de la Federación, espacio donde las vanguardias podían expresarse libremente, y la juventud se hacía cargo de su rol crítico en la sociedad.

Desde la vuelta a la democracia la FECh no ha tenido medios de comunicación de impacto nacional, limitándose a entregar boletines a nivel de la Universidad.

El proyecto desarrollado a continuación tiene sus bases en las nuevas formas de comunicación presentes en esta sociedad de la información. La presencia de Internet y el mundo de posibilidades que abre deben ser aprovechados a cabalidad por la FECh.

Contexto Político Nacional

Los medios de comunicación tradicionales están concentrados en un oligopolio privado que sistemáticamente impone una agenda pauteada por las multinacionales de la información y los grandes conglomerados económicos del país que vuelve invisible la realidad de estudiantes, jóvenes y el mundo social, o bien la distorsiona al punto de criminalizar a sus actores.

Estos medios, además de informar parcialmente, han abandonado el deber de transmitir conocimientos y cultura para concentrarse en reproducir información inútil de la farándula, polémicas deportivas, espectáculos, crónica roja y distracción en general, sin ningún tipo de escrúpulo.

El inmenso poder de estas corporaciones no está sujeto a ningún control democrático de la ciudadanía. Al contrario, estos cuentan con una libertad absoluta para hacer lo antes dicho, manipular la realidad y hacer de los temas más intrascendentes la noticia del día, mientras los medios de comunicación públicos pasaron a ser parte de los museos.

Dentro de este marco nacional, y como salida a él se ha planteado desde las comunidades organizadas y ahogadas por este fenómeno, la estrategia de crear medios comunitarios y locales como una manera de contrapesar el poder fáctico de las corporaciones privadas de comunicación, además de gatillar un proceso político local y autónomo basado en la identidad y la fuerza de una comunidad particular.

Objetivo general

Instaurar la **Agenda Temática** del Movimiento Estudiantil y los movimientos sociales en la U. de Chile, los estudiantes, los jóvenes, y el movimiento social, a través de la producción de medios de comunicación con un **nuevo paradigma comunicacional participativo**, democrático, descentralizado, y con un estilo narrativo, lúdico y educativo. Culminar en un medio metropolitano con incidencia nacional y convergencia de formatos (texto, gráfico, audiovisual, multimedia, internet) que sustente la masificación de esta agenda, a la que llamaremos Claridad

Público objetivo

Público Local:

Comunidad Universidad de Chile: La idea es cubrir a toda la comunidad universitaria pero el foco está dirigido a estudiantes de los primeros años, al estudiante *común y corriente*, al sector de los no integrados en la U, al bloque que se siente de izquierda, y a los que participan en la vida universitaria.

Público nacional:

- Estudiantes: El millón de jóvenes que entrará en la educación superior es el marco. Educación superior estatal, tradicional y privada, universitaria, profesional y técnica. Escolares. Lugar estratégico: el barrio república.
- Jóvenes: El millón de jóvenes no inscritos. Hay una vocación de rebeldía en la juventud. Foco en la generación tecnológica y mediática (nativos de la era de la información).
- Izquierda: El mundo de izquierda y progresista, orgánicas políticas, gremios de la educación, intelectuales y profesionales.
- Movimientos sociales: Los emergentes y grupos avanzados de los movimientos sindicales, medioambientales, vecinales, de género y minorías sexuales, mapuche y pueblos originarios, derechos humanos, consumidores y usuarios organizados por comercio justo, inmigrantes.

Líneas estratégicas

Se definen dos áreas de acción:

Espacio Local:

- Calidad de la Educación: U. de Chile mejor del país v/s tendencia a quedar atrás. Reestructuraciones Académicas, Reforma al Pre-grado. Concursos públicos. Gestión gerencial v/s cooperativa
- Democracia Social – Sustancial - Participativa: Democratización de las decisiones, participación estudiantil, desarrollo de redes sociales y capital social.
- Financiamiento estudiantil, Bienestar, Calidad de Vida. v/s negociados, exclusión, endeudamiento.

Espacio Nacional:

Contradicciones Principales a tomar en cuenta:

- Desigualdad Social y Modelo de Sociedad.
- Exclusión / inclusión de las personas a la Educ. Superior o al “capital simbólico”.
- Movimientos Sociales v/s Partidos Políticos Tradicionales y elites políticas.

- Democratización de la información y el conocimiento v/s concentración medios de comunicación, monopolios privados.

Metodología de implementación

Se busca un cambio de paradigma en las formas de comunicar, mediante la utilización de tres nuevos tipos de periodismo: Participativo, Educativo y Narrativo.

Periodismo Participativo: es el acto de un ciudadano o grupo de ciudadanos que juegan un papel activo en el proceso de coleccionar, reportar, analizar y diseminar información. La intención de esta participación es suministrar la información independiente, confiable, exacta, de amplio rango y democrática.

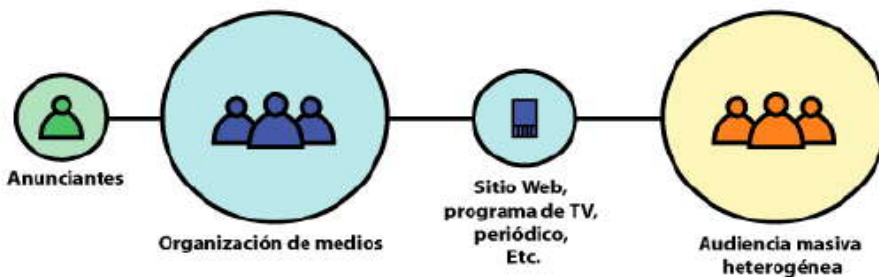
El periodismo participativo es un fenómeno emergente que se produce de la base hacia arriba y en el cual hay poca o ninguna supervisión o flujo de trabajo periodístico formal de un cuerpo administrativo. En su lugar, es el resultado de muchas conversaciones simultáneas y distribuidas que pueden florecer o atrofiarse rápidamente en la red social de la Web.

La audiencia debe tomar los papeles de editorial, emisor de radio o televisión, editor, creador de contenido (escritor, fotógrafo, videógrafo, caricaturista), comentarista, documentador, administrador del conocimiento (bibliotecario), periodista y anunciante (comprador y vendedor), en el marco de una comunidad.

Figura 1.1 - Noticias de Arriba hacia abajo vs. Abajo hacia arriba

Emisión: Noticias de arriba hacia abajo

Modelo también llamado de emisión. Caracterizado por el control de la organización de medios. Toda noticia es filtrada a través de la organización antes de alcanzar a la audiencia.



Interconexión (Traducción libre de 'intercast'): Noticias de abajo hacia arriba

También llamado punto a punto, red social. Los participantes son pares y tienen la habilidad para cambiar sus roles. Las noticias con frecuencia no son filtradas por un mediador antes de alcanzar su audiencia.



Figura N° 9: Vías de emisión de noticias

Periodismo Narrativo: formas innovadoras de contar y de pensar la información. Noticias con gusto a vida, a experiencia. Considerar la mirada personal –la nuestra y la de los otros– como algo que suma y no que resta. Creer que toda crónica merece una historicidad, un contexto, sensibilidades. Subrayar la importancia del estilo: un texto agudo y rico en matices comunica mejor que un conjunto de palabras con sabor a fórmula preestablecida. Privilegiar una mirada que vincula la información a la gente y a lo cotidiano. ¿Por qué ha tenido éxito la Farándula? Le pone rostros y conflictos -es decir, historicidad y narrativa- a noticias irrelevantes, por cierto. El ejemplo de LUN al respecto, el diario más leído.

Periodismo Educativo: Porque educar y transmitir conocimiento y cultura es un deber ineludible de los medios de comunicación, se debe aplicar la didáctica, exposición que asume que el resto no necesariamente conoce el contexto de la noticia o la información, técnicas de arquitectura de la información y pictogramas, guías, manuales, glosarios.

Formatos y medios

- Escrito
- Radial
- Audiovisual
- Gráfico
- Electrónico

Objetivo de la diversificación: Construir diferentes medios que abarquen cada formato que tiene sus propias posibilidades de audiencia y facilitan la conformación de varios grupos de trabajo, para luego tender hacia la convergencia de estos formatos y audiencias en Internet. Todo el material de los diferentes medios debe confluir en un puro lugar, ese será Claridad.

Medios:

- Revista Bello Público: Escrito y gráfico. Dirigido al Público Local.
- Botón de Pánico: Radial Dirigido al Público Nacional: mundo progre.
- Webfech: electrónico, donde convergen varios formatos, dirigido público local y nacional
- Boletín: Electrónico, dirigido a Público Local
- *Nuevo-* Producción Audiovisual. Formato audiovisual por medio electrónico. Público Local y Nacional
- *Nuevo-* Claridad de Multitudes: convergencia de todos los medios y formatos. Público Local y Nacional.

Organización del trabajo

Criterios:

- Trabajo voluntario y descentralizado, en equipos con grados de autonomía importante. La *Cantidad de trabajo por persona* voluntaria debe ser pequeña para permitir un trabajo colectivo y no burocrático.
- La comunidad (las audiencias) debe trabajar en el proceso comunicativo, mediante Incentivos simbólicos (premios) para la comunidad, promoción de la identidad de la comunidad (fiestas y reuniones). Prácticas cooperativas.
- Personas clave de coordinación y liderazgo deben tener algún tipo de remuneración o ser del activo político de la FECh de turno.

Estructuras

- **Comité editorial transversal** con representantes de todos los medios que discutan sobre la agenda, la pauta y la manera de tocar los temas. Se puede invitar a representantes FECH y también a alguien de la comunidad de auditores/lectores. Este espacio debe ser democrático y tomará las más importantes decisiones editoriales.
- **Editores por Medio.** Elegidos por los equipos de trabajo de cada medio, son representantes ante ellos en el comité transversal.
- **Equipo de trabajo por Medio.** Es el equipo de redactores, reporteros, etc, que ejecutan la pauta
- **Audiencias por Medio.** Estas deben tener un medio para opinar, enviar noticias y colaboraciones, criticar el trabajo e influir en los equipos de trabajo de cada medio.

Coordinaciones

El Comité coordinador o equipo planificador está compuesto por:

- Periodista FECH que coordina, da consejos y colabora en los medios.
- Comité de relaciones públicas o de vinculación con otros medios, y de relacionador con las audiencias. La figura del relacionador público participativo, un rol esencial.
- Coordinación de intelectual colectivo. Convocación de ideas en torno a un problema particular. Listas amplias y porosas de gente que pueda ser aporte en un área determinada, puesta a debatir. Enfocar el trabajo en los procesos que se desarrollan en los medios, estableciendo personas **responsables definidas**, quienes convocan a la discusión y que impulsan y son responsables por el resultado formalizado final.

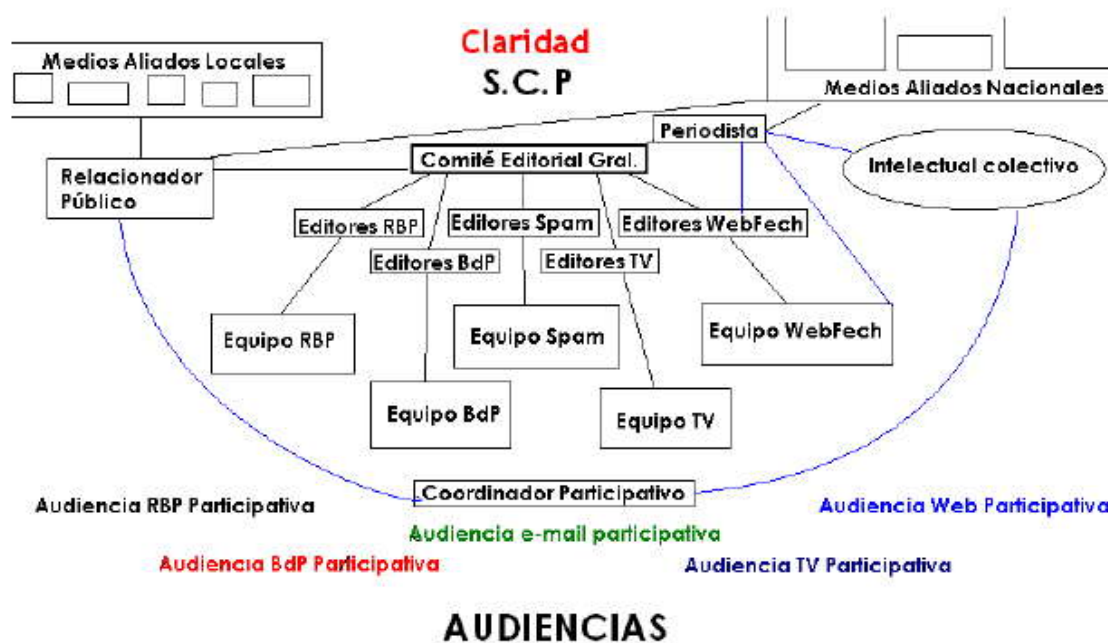


Figura N° 10: Resumen proyecto Claridad

Indicadores de la SCP:

Objetivos específicos	Indicadores del proyecto	del Estándares Propuestos	Frecuencia de
-----------------------	--------------------------	---------------------------	---------------

			medida
<i>Emitir periódicamente la revista Bello Público, con una distribución eficiente y con participación de múltiples visiones</i>	Cantidad de revistas publicadas	Mayor a 8	Anual
	Cantidad de Facultades a las que llegó la Revista	Mayor a 10	Por número.
	Cantidad de participantes en la Revista	Mayor a 8	Por número.
<i>Enviar e-mails masivos periódicos, completos y a la mayor cantidad de estudiantes de la U. de Chile.</i>	Cantidad de e-mails enviados	Mayor a 3	Mensual
	Cantidad de estudiantes que reciben el e-mail.	13.000	Por email
	Cantidad de noticias enviadas.	Mayor a 6	Por email
<i>Tener una página web actualizada, que sea un centro de noticias a nivel nacional, y que genere espacios participativos.</i>	Cantidad de noticias publicadas por FECh.	3	Diarias
	Cantidad de usuarios externos que publican.	3	Diarias
	Cantidad de visitas únicas.	2000	Diarias
<i>Emitir un programa radial en un medio de llegada a nivel por lo menos metropolitano.</i>	Cantidad de programas emitidos	1	Semanal
<i>Crear un canal de videos participativo basado en Internet, donde estudiantes puedan publicar sus propios videos, realizados con las cámaras disponibles.</i>	Cantidad de videos publicados	5	Mensual
	Cantidad de visitas únicas a la página.	300	Diarias
	Cantidad de descargas por video (en su primer mes)	1000	Mensual
Crear el portal web claridad.cl, convergencia de todos los medios y formatos realizados en la SCP.	Cantidad de visitas únicas a la página.	3000	Diarias

Tabla N° 8: Indicadores SCP

Personal requerido y sus funciones

Para implementar este proyecto se requiere de tres personas que trabajen constantemente en su desarrollo:

Periodista FECh:

Las funciones requeridas para el periodista FECh ya fueron detalladas en el análisis de la situación actual. Sin embargo, es importante agregar algunos aspectos que se deben manejar para el funcionamiento del Proyecto Claridad:

- Deseable experiencia en el desarrollo de metodologías de periodismo participativo.
- Debe dar colaboración metodológica a las diversas áreas de la SCP.

Coordinador participativo:

Este nuevo cargo debe encargarse de los siguientes aspectos:

- Coordinación de todos los medios presentes en la SCP, a nivel de responsables por proceso.
- Reporte del desarrollo de los proyectos al Administrador FECh y la Directiva.
- Ayuda metodológica en el desarrollo de los planes y objetivos de los distintos medios.
- Verificación que los objetivos y metas de los proyectos se vayan cumpliendo.

Plazos de implementación

- Lanzamiento campaña publicitaria: 21 de octubre 2006 (día del centenario de la FECh), con página Web FECh renovada
- Creación del medio audiovisual-multimedia: enero 2007
- Medios participativos: marzo 2007
- Claridad: Abril 2007

Plan Financiero de implementación:

La estimación de los costos de este proyecto la podemos ver en el siguiente cuadro:

COSTOS			
Personal	Mensual	Anual	
Periodista FECh	\$ 200.000	\$ 2.200.000	11 meses
Coordinador Participativo	\$ 150.000	\$ 1.650.000	11 meses
revista bello publico	Por número	Anual	
costo por edición:	\$ 600.000	\$ 4.800.000	8 números
Programa radial	Mensual	Anual	
Insumos	\$ 15.000	\$ 150.000	
Premios	\$ 20.000	\$ 200.000	
Web FECh		Total	
costo nuevo sistema Web		\$ 600.000	Este gasto se realizará en el periodo 2006.
costo dominio fech.cl	\$ 20.200	\$ 20.200	
Equipo TV		Total	
costo dominio .cl		\$ 20.200	
costo cámaras Web (2)		\$ 719.980	Sony Cámara de Video DVD, DCR-DVD105
costo computador de edición		\$ 559.990	computador athlon 64 256 MB video
Insumos		\$ 200.000	
Varios		Anual	
Afiches promocionales		\$ 500.000	estimación

Registro páginas web		\$ 20.200	página Claridad
Fotolog		\$ 30.000	pago membresía
Costos totales 2007		\$ 11.070.570	
Costos totales 2006		\$ 600.000	

INGRESOS			
Publicidad revista bello publico	\$ 300.000	\$ 2.400.000	Equivalente a un aviso por número conseguido
publicidad pagina web	\$ 300.000	\$ 900.000	300.000 por banner anual, 3 banner esperados
Ingresos totales esperados		\$ 3.300.000	

Tabla N° 9: Costos y ingresos estimados SCP

La estrategia de búsqueda de venta de publicidad se hará en coordinación con el encargado de auspicios en la Federación.

IV.2.4 Centro de Extensión Artístico Cultural (CEAC)

Como ya se comentó, la extensión artístico-cultural siempre ha jugado un rol preponderante en el desarrollo de las políticas de la Federación. Es de sumo interés para los grupos que la conforman actualmente fomentar el desarrollo de actividades culturales al interior de la FECh, apoyándolas en su gestión, aporte económico y apoyo logístico (equipos de sonido).

El siguiente plan buscará dotar de orgánica el desarrollo del CEAC, que logre abarcar las distintas áreas en que el CEAC se desempeña.

Directorio CEAC

El Directorio estará conformado por 3 estudiantes designados por las diferentes listas que integran la Directiva FECh, quienes deben definir las líneas estratégicas de desarrollo del CEAC, contratar mediante concurso público al personal necesario (en conjunto con la Directiva) apoyar y supervisar el trabajo desarrollado por las diversas áreas del CEAC, respondiendo a la Directiva y la Administración de la FECh. Sus cargos no serán remunerados.

Desarrollo Cultural al interior de la Universidad

La Federación debe ser la instancia de coordinación y apoyo de las diversas iniciativas culturales que se desarrollen al interior de la Universidad. Para ello, se creará el cargo de Gestor Cultural, quien deberá cumplir las siguientes funciones:

- Realizar un catastro de iniciativas artístico-culturales que se desarrollen en la Universidad, en coordinación con el Coordinador de Participación.
- Apoyar metodológicamente y en la gestión a las iniciativas artístico-culturales que se desarrollen en la Universidad.
- Desarrollar procesos de fondos concursables para iniciativas culturales de la Universidad, en por lo menos dos etapas a lo largo del año, de manera lo más informada posible, con bases y formularios claros, en conjunto con el Coordinador de Participación.
- Generar talleres artísticos culturales, subvencionados por la Federación, en las áreas que los estudiantes presenten mayores intereses y no se encuentren desarrollados en la Universidad. Para esto se desarrollará una encuesta representativa de la realidad estudiantil en este tema.
- Desarrollar y gestionar programas de extensión hacia la sociedad, como la Caravana Cultural de los Trabajos Voluntarios, que logren sacar de nuestros campus las actividades que se desarrollan en la Universidad.

Los requisitos para este cargo, remunerado, son:

- Ser titulado, egresado o cerca de finalizar alguna carrera relacionada con el arte y la cultura.
- Tener experiencia demostrada en gestión cultural, esperable que haya desarrollado cursos sobre el tema.

Eventos masivos universitarios

La Federación tiene una larga historia de desarrollo de eventos masivos para la Comunidad Universitaria y la Sociedad. La gestión de estas iniciativas requiere personal dedicado completamente al tema, dada la gran cantidad de variables que se deben manejar. Es por eso que se propone crear el cargo de Gestor de Eventos, quien deberá cumplir las siguientes funciones:

- Gestionar los eventos masivos determinados por el Directorio del CEAC (fiesta mechona, actividades semana mechona, fiesta de fin de semestre, fiesta de la primavera, etc).
- Apoyar a los estudiantes que quieran desarrollar eventos masivos en sus campus, guiándolos en los pasos necesarios a seguir.
- Crear un plan de marketing para los eventos a desarrollar, en conjunto con el encargado de auspicios la FECh.

La persona contratada para este cargo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Experiencia probada en el desarrollo de eventos masivos.
- Conocimientos técnicos avanzados de sonido e iluminación.
- Conocimiento del mercado musical chileno.

Gestión del sistema de sonido FECh

Un complemento importantísimo a la gestión del CEAC es el sistema de sonido con que cuenta la Federación, el cual permite realizar actividades culturales de hasta 1000 personas cumpliendo la ficha técnica de bandas del más alto nivel. Los equipos están evaluados en más de quince millones de pesos.

Además, la FECh contratará a un Sonidista, remunerado por la FECh, encargado de las siguientes funciones:

- Coordinarse con el área de gestión interna, la cual llevará una agenda de las solicitudes de equipos.
- De acuerdo al tipo de evento, debe evaluar si la organización requiere cancelar otro sonidista (costo aproximado de \$15.000)
- Retirar de la FECh, instalar, manipular y devolver los equipos de sonidos para el evento.

Los solicitantes no deben cancelar remuneración al Sonidista FECh, pero deben conseguir el transporte, asegurar la electricidad necesaria, y en caso de que se requiera al evento deben contratar un sonidista extra.

La supervisión y control de estas labores estará a cargo del Directorio CEAC.

Ley de donaciones culturales

Dada la propuesta de creación de una Fundación para la FECh, al tener la institución creada fines artísticos y culturales se puede optar a beneficios tributarios para las personas que realicen donaciones a ciertas actividades específicas durante un tiempo determinado. Esta es una gran oportunidad para el desarrollo de actividades por parte del CEAC. En los cambios del marco legal se encuentra una mayor descripción del tema, y en el Anexo 5 se encuentran los artículos más importantes de la ley de donaciones culturales que se deben seguir y cautelar.

Indicadores CEAC

Objetivos específicos	Indicadores del proyecto	Estándares Propuestos	Frecuencia de medida
Catastro de iniciativas artístico culturales	Tiempo de realización del catastro.	Menor a tres meses	Mensual
Apoyo a organizaciones artístico culturales	Cantidad de organizaciones apoyadas	5	Mensual
Generar talleres artísticos FECh	Cantidad de talleres desarrollándose	8	Semestral
Generar fondos concursables artístico culturales	Cantidad de etapas del fondo concursable	2	Anual
	Cantidad de participantes por etapa	20	Etapa
Realización de eventos masivos	Cantidad de asistentes a los eventos anuales	10.000	Anual
	Cantidad de asistentes a la Fiesta Mechona	5.000	Fiesta
	Cantidad de proyectos colaborados	2	Mensual
Equipos de sonido FECh	Cantidad de eventos amplificados	8	Mensual

Tabla N° 10: Indicadores CEAC

Costos estimados CEAC:

COSTOS			
Personal			Comentarios
	Mensual	Total	
Encargado eventos masivos	\$ 150.000	\$ 1.650.000	
Encargado localidades	\$ 150.000	\$ 1.650.000	
Sonidista	\$ 150.000	\$ 1.650.000	
Fomento universidad		proyecto	
talleres		\$ 1.920.000	\$40.000 por profesor de subvención mensual, 8 talleres, 6 meses
fondo concursable cultural (2)		\$ 3.000.000	Dos concursos de \$1.500.000, monto máximo por proyecto de \$300.000
Eventos masivos *		proyecto	
Fiesta de la primavera		\$ 6.000.000	Estimado con artistas de gran nivel
Fin de semestre		\$ 4.000.000	Estimado costos eventos 2006
Otros		\$ 2.000.000	
Mantenimiento equipos		\$ 1.000.000	
	TOTAL	\$ 22.870.000	

INGRESOS*			
Fiesta de la Primavera		\$ 2.000.000	Ingresos esperados según experiencia años anteriores
Fiesta Fin de Semestre		\$ 1.000.000	
	TOTAL	\$ 3.000.000	
* La semana mechona se incluye en proyectos emblemáticos.			

Tabla N° 11: Costos y ingresos estimados CEAC

La estrategia de búsqueda de venta de publicidad se hará en coordinación con el encargado de auspicios en la Federación.

IV.2.5 Central de Trabajo Universitario (CTU)

La misión de la Central de Trabajo Universitario es ser un agente activo en la relación entre Estudiantes y el Mundo Laboral, entregando así, como meta principal, soluciones a los problemas reales de los estudiantes de la Universidad de Chile.

Objetivos del Proyecto:

La CTU pretende ser un aporte y un medio de “inserción laboral” para todos aquellos estudiantes de la Universidad de Chile, que quieran realizar trabajos de medio tiempo (como un ingreso extra, muchas veces necesario y primordial para costear los estudios), una práctica y/o ingresar al mundo laboral propiamente tal, realizando trabajos específicos de acuerdo a la carrera que se esté estudiando.

La CTU está orientada a satisfacer las necesidades de los estudiantes en diversos sentidos, y circunstancias, de acuerdo a cada situación particular, como las que se indican a continuación:

- Existen muchos estudiantes de la Universidad de Chile que (ya sea porque son de provincias y vienen a estudiar a Santiago, o porque la situación económica de sus padres no alcanza para cubrir todos los gastos universitarios, que no son pocos, en consideración de que no sólo se debe tomar en cuenta el pago de arancel y matrícula, sino también los gastos diarios, como lo son: fotocopias, libros, transporte, útiles escolares en general) necesitan cubrir sus gastos de alguna forma, para ellos está orientado este proyecto, pues se transforma en la oportunidad de ejercer trabajos de medio tiempo, acomodados a sus horarios de estudio, y sus necesidades.
- Por otro lado, están aquellos estudiantes, que una vez que llevan un par de años en la universidad, y se sienten aptos para realizar trabajos específicos, como por ejemplo: programadores (que claramente hayan cursado los suficientes ramos de programación), pedagogía, en el caso de clases particulares (pueden ser tanto estudiantes de pedagogía con el conocimiento necesario para llevar a cabo este trabajo, o estudiantes del área médica, por ejemplo, para ejercer clases particulares de biología), etc.
- Existe un gran número de estudiantes a los que les complica la búsqueda de prácticas, y en la CTU se puede entusiasmar a las empresas para que abran un espacio a éstos.
- Y por último, podemos encontrar a alumnos de la Universidad que están egresando de sus carreras y se ven enfrentados a buscar su primer empleo, para ellos la CTU entrega una alternativa a este proceso, que a veces se transforma en un problema.

Luego, la labor de CTU es por una parte ayudar al estudiante que necesita encontrar trabajo, facilitando la búsqueda, concentrando las opciones laborales en un mismo lugar, el cual entregue la suficiente seriedad, confianza, y por otro lado (que es también de suma importancia) aportar a las empresas con profesionales especializados de una prestigiosa Universidad, cuyo proceso de búsqueda y selección sea rápido y eficaz.

Es así como la CTU se transforma en un nexo importante entre los estudiantes interesados por el mundo laboral, y las empresas que buscan profesionales de calidad, a través de una plataforma web que brinde confianza y seriedad a ambas partes.

Base Fundamental

Desde el año 1989, la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile se ha hecho parte de los problemas de inserción laboral de los mismos alumnos de la casa de estudios.

Conforme al paso de los años, la Central de Trabajo Universitario se ha ido adaptando a ellos, integrando las tecnologías existentes; así, pasó de ser un mural con avisos a una plataforma Web la cual actualmente bordea las 400 visitas diarias.

Planificación e Implementación del Proyecto

Actividades:

Se busca en el periodo 2007 un avance sustancial en la CTU. Para ello, se proponen las siguientes actividades:

Modernización:

Cuando la nueva directiva de Trabajo Universitario asume, en busca de conocer la opinión de los usuarios del sistema, decide implementar un módulo que permitiera captar sugerencias y comentarios³. Esto, permitió descubrir carencias del sistema, las cuales mediante un rediseño de la plataforma pretenden atenuarse.

El rediseño del sistema contempla a rasgos generales, dar mayor cabida a las prácticas y trabajos profesionales propiamente tal (sin descuidar los trabajos part-time), esto con el propósito de facilitar la entrada al mundo laboral de los profesionales egresados de la Universidad de Chile. Por otro lado, se hace inminente crear una plataforma atractiva, funcional y ágil, todo a la altura de las exigencias del mercado.

Difusión:

Se realizará una campaña de difusión, tanto en lo realizado como en el impacto generado entre la comunidad estudiantil.

El análisis realizado por el departamento, hace notar la importancia de planificar una campaña de difusión por cada semestre, considerando que los meses ideales para esto son: Abril y Noviembre. En general la difusión consiste en lanzar una cantidad importante de llamativos afiches, y hacerlos llegar a la vista de todos los estudiantes, además se piensa la posibilidad de incluir la entrega de dípticos.

Captación:

Un vacío muy grande en la CTU es que jamás incluyó en su planificación la búsqueda de Empresas, teniendo en general, un rol pasivo. Actualmente, se pretende iniciar un acercamiento real al mundo empresarial, que es el que genera los trabajos y acoge a los futuros profesionales.

Este acercamiento contempla darse a conocer a las Empresas, informar del servicio entregado, y los beneficios que serán entregados. De este modo aumentarán los trabajos ofrecidos al mundo estudiantil.

Dirección

Al hablar de la dirección del proyecto se distinguen dos importantes áreas, que juntas permiten la continuidad y buen funcionamiento del mismo, estas son: Área Administrativa y Área Tecnológica.

La dirección del proyecto estará a cargo de una persona contratada, el cual deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Planificar el trabajo de la CTU para todo el año, incluyendo objetivos, indicadores de cumplimiento y metas.
- Contactarse con empresas, informando la labor de la CTU.
- Realizar campañas de difusión al interior de la Universidad
- Supervisar el trabajo de la Secretaría de la CTU.
- Administrar el sistema computacional, en conjunto con la Secretaría de la CTU.
- Comunicarse con el encargado tecnológico en caso que sea necesario.
- Reportar a la Directiva y al Administrador FECh el trabajo desarrollado y el cumplimiento de objetivos

La Secretaria de la CTU comparte labores entre este departamento y el de gestión interna. Es un funcionario de planta de la Federación, y cumple las siguientes labores para la CTU:

- Publicación de avisos recibidos.
- Revisar los ingresos de currículum.
- Cobro del 5% a los usuarios.
- Aviso de asignación de un trabajo a un usuario.

Para el desarrollo tecnológico se trabaja con un estudiante de Ingeniería Civil en Computación quien se encuentra desarrollando un nuevo sistema, y al cual se le cancela por proyecto desarrollado.

Organizaciones Colaboradoras

El STI de la Universidad de Chile (Servicios de Tecnologías de Información), entrega el hosting para el almacenamiento de la plataforma Web, las cuentas mail utilizadas por el departamento y el sistema de validación interna la cual se encuentra conectada a la base de datos de la Universidad. Se está en espera de la concreción del Centro de Computación Estudiantil (CCE), para migrar el sistema hacia ese espacio, pero manteniendo la validación interna de usuarios.

Indicadores del Proyecto:

Objetivos específicos	Indicadores del proyecto	Estándares Propuestos	Frecuencia de medida
Lograr atraer más gente al sistema	Cantidad de nuevas inscripciones	100	Mensual
Conseguir mayor cantidad de trabajos.	Cantidad de trabajos conseguidos	300	Mensual
Contactar empresas	Cantidad de empresas	40	Mensual

que requieran trabajos	contactadas.		
Aumentar las visitas al sitio Web.	Cantidad de visitas al sitio	500	Diarias

Tabla N° 12: Indicadores CTU

Costos del proyecto

El Director recibirá \$150.000 brutos mensuales durante 11 meses (febrero no cuenta). La Secretaria está incluida en los gastos de administración de la FECh.

Además se destinará \$300.000 para campañas de difusión, junto con el dinero requerido mediante presupuesto para los gastos en cambios tecnológicos.

IV.2.6 Área de Desarrollo Social (ADS)

Esta secretaría es creada durante este año, cumpliendo los primeros objetivos de catastrar y organizar los siguientes trabajos de voluntariado:

- Preuniversitarios Sociales.
- Trabajos Voluntarios de vacaciones.
- Trabajos Voluntarios permanentes.
- Escuela Sindical.
- Coordinadora Jurídica.

Objetivos

Los objetivos generales del ADS son:

- Ser un Punto de Encuentro entre iniciativas Voluntarias que vivan al interior de la Universidad de Chile.
- Ser un Coordinador de iniciativas, generando una plataforma que aumente las potencialidades individuales de cada una de ellas.
- Difundir ampliamente las actividades y acciones voluntarias de los integrantes de la organización, tanto dentro como fuera de la Universidad.
- Centralizar la información relevante, abriendo espacios de Orientación que faciliten la creación y la realización de iniciativas voluntarias.
- Promover el profesionalismo y compromiso en los proyectos, para así mejorar la Calidad de las distintas iniciativas voluntarias que integran la organización.

Los objetivos específicos son:

- Poner en contacto las distintas iniciativas de voluntariado de la Universidad que tengan objetivos comunes y complementarios.
- Generar actividades entre coordinadores de proyectos sociales con académicos, profesionales autoridades en torno al tema.
- Generar actividades abiertas a toda la comunidad universitaria en torno a temas de organizaciones sociales.

Órganos permanentes

Tal como se explicó en la situación Actual, los órganos permanentes son el Consejo y el Comité Asesor, y el encargado del área es el Director Ejecutivo, cargo rentado por la Federación. Los objetivos y funciones de estas instancias son:

Comité Asesor:

El comité asesor es de carácter informal y tiene la finalidad de dar orientación y asesoría a la organización en las distintas materias en las que esta se desenvuelva aportando con su conocimiento y experiencia.

El comité asesor podrá ser convocado y citado por cualquier miembro del Consejo en ejercicio. Siendo este en particular referido a académicos u otros profesionales, que pudiesen entregar valor agregado a la organización.

Consejo:

- Dirigir la Organización y velar que se cumplan sus objetivos.
- Administrar los bienes sociales e invertir sus recursos.
- Citar a Sesiones a sus miembros.
- Crear toda clase de comisiones y anexos de la Organización.
- Proponer la reglamentación necesaria.
- Cumplir sus acuerdos.
- Rendir cuenta sobre la marcha de la Organización y sus inversiones a través de balances que serán presentados una vez al año al Directorio FECh
- Aprobar el presupuesto de la Organización y el manejo de dineros.
- Decidir sobre conflictos que el Director Ejecutivo someta a su decisión.
- Establecer contactos y convenios y otro tipo de comunicaciones con Universidades, Municipalidades, Colegios profesionales, Asociaciones gremiales, Asociaciones Profesionales, Corporaciones, Fundaciones, Personas jurídicas con o sin fines de lucro, de derecho Público o Privado y otras Instituciones para realizar los fines de la Organización.
- Tendrá la facultad exclusiva de Interpretar administrativamente todos sus Reglamentos, Acuerdos, Resoluciones, Órdenes, Instrucciones y otras normas de la Organización.

Director Ejecutivo:

- Representar a la Organización en todas las actividades y actos en que se requiera su intervención.
- Entrega reporte del funcionamiento del ADS a la Directiva y Administración FECh.
- Ejecutar los acuerdos del Consejo y podrá fijar prioridades.
- Proponer el plan anual de actividades de la Organización, con indicadores y metas específicas, que será sometido a la aprobación del Consejo.

Áreas de la ADS

Las siguientes áreas también serán permanentes en la ADS:

Orientación:

- Crear y mantener actualizadas una serie de guías prácticas sobre creación, ejecución, gestión y obtención de financiamiento para organizaciones sociales.
- Crear y mantener actualizada una base de datos sobre proyectos ligados al Área.

Difusión:

- Crear una página web para publicitar la labor del Área, los grupos que la componen y sus actividades, para que sirva como medio de difusión, comunicación y coordinación entre los integrantes del Área, la federación y la comunidad universitaria.
- Promover la difusión del Área a través de artículos de difusión, reportajes y exposiciones dentro y fuera de la Universidad, ello con el fin de informar dentro como fuera de la Universidad las actividades que se desarrollan dentro de ella

Calidad:

- Realizar actividades de capacitación para los organizadores de proyectos orientados a fortalecimiento de los distintos grupos.
- Crear un sistema de evaluación interna para los proyectos realizados.

Indicadores para el ADS

Objetivos específicos	Indicadores del proyecto	Estándares Propuestos	Frecuencia de medida
Aumentar el número de miembros del ADS	Cantidad de miembros nuevos del ADS	15	Anuales
Generación de actividades con relación al Desarrollo Social	Cantidad de actividades	2	Mensual
Desarrollo de convenios con organizaciones que requieran ayuda	Cantidad de convenios realizados por miembros del ADS.	12	Anual

Tabla N° 13: Indicadores ADS

- Poner en contacto las distintas iniciativas de voluntariado de la Universidad que tengan objetivos comunes y complementarios.
- Generar actividades entre coordinadores de proyectos sociales con académicos, profesionales autoridades en torno al tema.

Generar actividades abiertas a toda la comunidad universitaria en torno a temas de organizaciones sociales.

Financiamiento ADS

El Director Ejecutivo será remunerado por la FECh, teniendo que cumplir las tareas antes señaladas. Su remuneración será de \$150.000 brutos mensuales.

Para apoyar la labor de los distintos grupos pertenecientes a la FECh, se establecerá un fondo concursable para iniciativas sociales, en coordinación con el Secretario de Participación FECh, consistente en dos concursos por un monto de tres millones de pesos al año.

Junto a esto, se financiarán planes de difusión del Área por un monto estimado de \$400.000.

IV.2.7 Proyectos Emblemáticos

Hay tres proyectos que la Federación realiza anualmente que son de gran importancia histórica y en la validación que tiene con el alumnado, los cuales pasaremos a detallar a continuación:

Agenda FECh

La Agenda es el principal medio escrito de llegada directa con el estudiantado que tiene la FECh. Es por ello que es de suma importancia su ejecución. El responsable del proyecto pertenece al grupo político que tenga la Presidencia de la FECh, dada la importancia de la línea editorial que sigue la Agenda. Todos los proyectos permanentes de la FECh deben aportar desde lo suyo en la realización de este medio, para así poder comunicar de buena forma los objetivos que se tienen trazados al estudiantado.

La Agenda permite la gestión de auspicios, los cuales estarán a cargo del Encargado de Auspicios de la FECh.

Trabajos Voluntarios de Verano

En este proyecto participan gran cantidad de estudiantes (alrededor de 300), de las distintas disciplinas de la Universidad, donde cada cual aporte desde sus conocimientos al desarrollo de alguna localidad en condiciones de pobreza. Históricamente la Directiva misma se hace cargo del proyecto, junto a sus grupos políticos.

Este proyecto también ha logrado importantes aportes del mundo público y privado, los cuales ya se detallaron en el título gestión económica de nuevos recursos.

Semana Mechona

Espacio de bienvenida a los nuevos estudiantes, donde se realizan una serie de actividades recreacionales para el estudiantado de la Universidad, siendo las principales: actividades deportivas, paseo a la playa, gala artística, café concert y fiesta mechona.

En el rediseño del CEAC se definió que el encargado de eventos masivos tendrá como objetivo el desarrollo de los eventos, pero la cantidad de trabajo que implica esta semana hace que todo el activo político de los grupos que lideran la FECh se involucre en su organización, siendo la Directiva quien traza los objetivos y actividades.

La Fiesta Mechona es una buena instancia para generar recursos para la Federación, dada la gran popularidad histórica con la cuenta, y las buenas experiencias de años anteriores.

Costos e ingresos estimados de las actividades

COSTOS		
Agenda FECh		
impresión	\$ 10.000.000	
distribución	\$ 200.000	
Total Agenda	\$ 10.200.000	
Semana		

Mechona		
Fiesta Mechona	\$ 15.000.000	costo fiesta mechona 2006
Paseo Cartagena	\$ 1.500.000	
Actividad cultural	\$ 1.000.000	
deportes	\$ 200.000	
otros	\$ 500.000	
TOTAL	\$ 18.200.000	
TTVV		
costo TTVV	\$ 18.000.000	costo TTVV 2005 y 2006
TOTAL	\$ 18.000.000	
TOTAL COSTOS	\$ 46.400.000	

INGRESOS		
Agenda FECh	\$ 7.000.000	promedio reunido años anteriores
Fiesta Mechona	\$ 15.000.000	promedio reunido años anteriores
TTVV	\$ 11.000.000	promedio reunido años anteriores
TOTAL INGRESOS	\$ 33.000.000	

Tabla N° 14: Costos y ingresos estimados proyectos permanentes

IV.2.8 Sedes Locales

Una aspiración histórica de la FECh ha sido tener espacios físicos en los distintos Campus de la Universidad, para así poder generar mayor cercanía con el estudiantado, dada la dispersión geográfica de la Universidad de Chile.

Sin embargo, el tema es bastante complejo por tres aspectos:

- Capacidad logística de mantener una sede local
- Elevados costos
- Definición específica de funciones de la sede local

Es por ello que, en el marco de este Trabajo se Título, se propone inicial un proceso gradual de implantación de sedes locales, comenzando en los Campus Juan Gómez Millas (Macul con Grecia) y Beauchef, por las siguientes razones:

- En el Campus Juan Gómez Millas se está desarrollando un espacio de actividades estudiantiles, donde se pretende crear oficinas para los distintos grupos que funcionan en el Campus, donde la FECh va a disponer de una oficina.
- En el Campus Beauchef ya existe un edificio de los estudiantes, administrado por el Centro de Estudiantes de Ingeniería, donde la FECh puede tener una oficina local.

Implementación

La implementación para ambos Campus es de la siguiente forma:

Campus Juan Gómez Millas:

- Presencia permanente de un funcionario de la Federación, quien coordinará el trabajo realizado en las oficinas estudiantiles con las Secretarías de la FECh.
- Implementación básica de la Sede (mobiliario, computadores)
- Tendrá espacios de trabajo para los Concejeros de Federación del Campus.

Campus Beauchef:

- Oficina a cargo de los Concejeros de Federación del Campus.
- Implementación básica de la Sede (mobiliario, computadores)
- Sin funcionario permanente, ya que el edificio del CEI cuenta ya con secretaria y mayordomo, que pueden asegurar la seguridad y contacto con la sede local.

Costos

BEAUCHEF	
mobiliario	\$ 200.000
computador	\$ 250.000
JGM	
mobiliario	\$ 300.000
computadores	\$ 500.000
funcionario	2160000
TOTAL	\$ 3.410.000

Tabla N° 15: Costos Sedes Locales

IV.3 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Para ver la factibilidad de todo el plan propuesto, pasaremos a detallar los gastos previstos en este trabajo:

COSTOS 2007	
SCP	\$ 11.070.570
CCE	\$ 2.850.000
CEAC	\$ 22.870.000
Proyectos Emblemáticos	\$ 46.400.000
Coordinador Participativo	\$ 9.650.000
CTU	\$ 2.050.000
ADS	\$ 5.050.000
Administración	\$ 20.621.800
Centro de Estudiantes	\$ 16.000.000
Sedes locales	\$ 3.410.000
TOTAL	\$ 139.972.370

Tabla N° 16: Costos estimados Plan de Acción FECh

Ingresos	
SCP	\$ 3.300.000
CEAC	\$ 3.000.000
Proyectos Emblemáticos	\$ 33.000.000
CTU	\$ 550.000
Administración	\$ 8.830.000
TOTAL	\$ 48.680.000

Tabla N° 17: Costos y ingresos estimados Plan de Acción FECh

Recordando que solamente el Presupuesto que la Universidad ha entregado los últimos 8 años a la FECh es de alrededor de \$100.000.000, se verifica que el proyecto es absolutamente viable, quedando una significativa cantidad de dinero disponible para lo que la Directiva estime conveniente (recordar que el Preuniversitario solamente aporta \$20.000.000 aproximadamente.).

Es importante resaltar que las estimaciones de Ingresos son bastante conservadoras, pensando en que va a existir una persona dedicada exclusivamente a captar auspicios. Junto con esto, la FECh puede solicitar una ampliación de su presupuesto a la Universidad, avalada en los motivos que desarrolla este Trabajo de Título.

V. CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de procesos de planificación estratégica en la FECh es de vital importancia para su actuar diario, ya que al alinear todas las iniciativas existentes en un marco estratégico común se logra incrementar las sinergias entre los diversos grupos, y se tiene más claro a que proyectos invitar a sumarse al alero de la FECh.

Dadas las características de una organización estudiantil voluntaria como la FECh, es importante que todas las decisiones que se tomen tengan una validación tanto de los sectores políticos como de las estructuras internas de la Federación. La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo buscó integrar a todos los espacios de trabajo existentes en la FECh.

Estos procesos de planificación de las distintas áreas de la FECh deben ser permanentes en el tiempo, para así adecuarse a las necesidades previstas en el desarrollo de cada proyecto, lograr que perduren y que su aplicación se pueda hacer efectiva.

Las formas de participación de los estudiantes han variado a lo largo de los años, siendo otras sus áreas de interés. Esto se explica en el contexto nacional en el que vivimos. La FECh debe saber adecuarse a los tiempos que vive, siempre buscando el objetivo de ser la organización que aúne los intereses de los estudiantes de la Universidad de Chile.

Las posibilidades de crecimiento de la Federación de Estudiantes la Universidad de Chile solamente están limitadas por las ganas de trabajar de los estudiantes de la Corporación. La FECh tiene que encargarse de difundir que sus actividades no solamente están enmarcadas en los temas comúnmente denominados políticos, los cuales pese a ser de gran relevancia no logran congregarse los intereses de todo el estudiantado, objetivo que es parte crucial de la razón de ser de la FECh.

Existen diversas brechas que dificultan el actuar de la FECh. Sus estatutos no son capaces de responder a las realidades actuales de la organización, y existe una fuerte politización en las formas de organizar a la FECh. La vía en que este trabajo puede aportar es demostrar que el objetivo final de la FECh no es el desarrollo de los grupos políticos, sino que cumplir las expectativas de los estudiantes.

Otra brecha importante es la estructura burocrática de la Universidad de Chile dificulta la toma de compromisos por parte de la FECh. Es por ello que se realizan dos propuestas en este trabajo: rediseñar los procesos de gestión de recursos de la FECh con la Universidad, para hacerlos más eficientes, y crear una estructura legal (Fundación), que permita manejar de manera más expedita los diversos recursos que la FECh autogestiona, junto con transparentar y vigilar el uso de los dineros de la Federación.

Al ser la FECh una organización de participación voluntaria, hay que tener claro que los proyectos son flexibles a la dedicación que sus miembros les puedan dar. Pero siempre deben estar claros los objetivos, indicadores y metas, para poder definir si el proyecto cumplió con lo planteado inicialmente. Para esto se define un área de control interno, encargada de velar por la planificación y cumplimiento en todas las actividades de la FECh.

Las comunicaciones al interior de una organización como la FECh son fundamentales. Pese a su importancia, no basta solamente con tener espacios informales de encuentro, o tener un software que apoye la colaboración entre los distintos grupos trabajando. Se requiere una

cultura organizacional orientada al trabajo en equipos multidisciplinarios, independientemente de las ideas políticas de los integrantes.

Las herramientas de gestión utilizadas en el mundo privado también pueden ser aplicadas a organizaciones sociales, con enfoques participativos de decisión. Para cumplir su misión la FECh debe tener una administración interna eficiente, con roles definidos y medios de control del funcionamiento de la organización, a nivel de políticas de recursos humanos, gestión financiera, gestión de procesos internos. Se propone una mayor profesionalización de la FECh con la creación del cargo de Administrador y la separación de los roles de ejecución y control de gestión en la organización.

Es importante ampliar las vías de financiamiento de la FECh, en los proyectos que se pueda hacer autogestión y que no vaya en contra de los valores de la organización, para así poder expandir los proyectos realizados por la FECh y apoyar las iniciativas estudiantiles. Para esto se plantea una nueva estructura legal que permita manejar los recursos de manera más eficiente, junto con crear un área encargada de optimizar la llegada de recursos externos.

La FECh tiene que lograr que todos sus proyectos y áreas de desarrollo, como la Secretaría Abierta de Comunicaciones (SAC), el Área de Desarrollo Social (ADS), la Central de Trabajo Universitario (CTU) y el Centro de Extensión Artístico y Cultural (CEAC) y el Centro de Computación Estudiantil (CCE) lleguen de manera efectiva y coordinada a todos los espacios estudiantiles, y que apoyen en su desarrollo a las distintas organizaciones estudiantiles de todo tipo que se realizan en la Universidad, fomentando y apoyando su existencia y permanencia en el tiempo. Es en este sentido que se realizan todas las propuestas de cambio y creación de nuevos proyectos permanentes, coherentemente con el Marco Estratégico definido.

Es fundamental que la FECh expanda su presencia en los distintos Campus de la Universidad, llegando con mejores vías comunicacionales, apoyando a los proyectos locales que se desarrollen, sean de cualquier tipo, y validando a la FECh como una forma de asociación que sirve a los intereses tanto políticos y sociales como a los específicos del gremio estudiantil. Es por esto que se propone la creación de sedes físicas en los distintos Campus de la Universidad. Este proceso debe ser paulatino, buscando afianzar los espacios que se vayan realizando, y con objetivos claros sobre lo que se espera de la Sede Local.

VI. CAPÍTULO: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Moraga Fabio**, “La Federación de Estudiantes de Chile: 1906-1936”, colección de tesis, Facultad de Filosofía y Humanidades.
- **Tejeda Ivo y Varela Patricia**, “Comportamiento político y Formas de participación en los estudiantes de la Universidad de Chile”, Taller V de Sociología, U. de Chile.
- **Oyanedel Juan Carlos y Iturrieta Francisco**. “Apuntes del Diplomado en Gestión Estratégica y Estudio de Organizaciones Asociativas. Universidad de Chile”. Programa Interdisciplinario de Estudios Asociativos, Pro-Asocia.
- **Sotomayor Alejandro**. “Planificación Estratégica en la Gestión Pública y cambios de paradigmas en los estudios sociales”.
- **González Oliek, de la Vega Jorge Luis**. “Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones”
- **Gaj Luis**, “Administrcao estratégica”, Brasilia: Ed. Ática S.A. 1993
- **Jofré Enrique**, “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”, Documentos Serie Gestión, número 35, 2002.
- **Garau Jaime**, “Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales”, Institut de Treball Social i Serveis Socials, INTRESS, España
- **Shapiro Janet**, “Herramienta de planificación estratégica”. Fundación Civicus, www.civicus.org
- **Shapiro Janet**, “Planificación de Acción”. Fundación Civicus, www.civicus.org
- **Pérez Víctor** “Programa de rectorado”
- Estatutos de la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile.

VII. CAPÍTULO: ANEXOS

VII.1 ANEXO N° 1, ENCUESTAS DEL PROCESO.

ENCUESTA N° 1: Inicio del proceso de planificación estratégica.

1. ¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el entorno externo que podría afectar a nuestro trabajo como organización o proyecto?
2. ¿A qué retos y amenazas nos enfrentamos como organización o proyecto en nuestro entorno externo?
3. ¿Qué oportunidades del entorno deberíamos aprovechar para...?
 - a.- Hacernos más sostenibles.
 - b.- Ayudarnos a conseguir nuestra meta.
4. ¿Qué información significativa posees para compartir con los demás?

Sobre la organización:

5. ¿Cuáles son los puntos fuertes importantes de la organización o proyecto?
6. ¿Qué puntos débiles hacen que la organización o proyecto no logre sus objetivos?
7. ¿Piensas que tenemos claro lo que queremos, nuestros valores y misión? Anota lo que piensas que queremos, nuestros valores y misión.
8. ¿Qué objetivos no hemos logrado en los últimos dos o tres años y por qué?
9. ¿Qué objetivos hemos logrado en los últimos dos o tres años y qué nos ha ayudado a conseguirlos?
10. ¿Cuál es el resultado más importante que te gustaría obtener de este proceso de planificación estratégica? ¿Por qué piensas que es tan importante?

ENCUESTA N° 2: Proceso de planificación por áreas de la FECh.

Sobre el proyecto (o área) en particular en el que participas (administración, SAC; CEAC, ADS, etc), por favor responde:

- 1.- ¿Cuál es la importancia que tiene para la misión de la Federación esta área o proyecto?
- 2.- ¿Cuáles son los principales problemas dentro del área o proyecto, que no permiten generar un mejor trabajo?
- 3.- ¿Cuáles son los puntos fuertes dentro del área o proyecto?
- 4.- ¿Alguna otra área de la Federación es fundamental para el desarrollo de tu trabajo? ¿Por qué?
- 5.- ¿Hay objetivos de trabajo establecidos, los cuales puedan ser medibles?
- 6.- ¿Cómo te gustaría que fuera a futuro tu área?

VII.2 ANEXO N° 2, RESUMEN HISTÓRICO DE LA FECH

La Federación de Estudiantes de Chile, FECh, nace el 21 de Octubre de 1906 como símbolo de la rebeldía y el espíritu libertario de la juventud chilena, agrupando en un principio a todo tipo de estudiantes más allá de la U. de Chile. Presidida por el estudiante de Medicina Jorge Ducci, y apoyada fervientemente por el entonces Rector Valentín Letelier, desde sus inicios trascendió al quehacer cotidiano de la universidad, dedicándose a la asistencia educacional, médica y legal de la clase obrera y de los sectores más postergados de la sociedad.

Es Letelier quien en 1908 habilita definitivamente el Club que acogió a la FECh dentro de la Casa Central, de cara a San Diego. Pedro León Loyola, presidente FECh en 1918, funda la Universidad Popular Lastarria para obreros. En su labor nocturna contaba con las cátedras de Castellano, Filosofía, Historia, Física, Geometría e Higiene, y Astronomía. Los sábados se impartían Ciencias Económicas y Sociales. Comienza la Bohemia Estudiantil.

La pugna entre el Estado laico y la Iglesia, que era absolutamente dominante desde el punto de vista cultural, atravesó todo el siglo XIX y aún estaba vigente al fundarse la FECh, la cual se pronunció abiertamente contra la participación del Vaticano en la política chilena. De hecho, en mayo de 1913 se produce una revuelta de la Bohemia Estudiantil, pidiendo la renuncia de Monseñor Sibila, nuncio papal, que había propuesto en 1910 que la Iglesia, para protegerse de confiscaciones, debía vender sus bienes y enviar los frutos de la venta al Vaticano. En los enfrentamientos, Monseñor Sibila pierde su sombrero en manos de los estudiantes, siendo llamado el presidente de la FECh, Alejandro Quezada por el Ministro del Interior del Presidente Barros Luco, para que éste devolviera el símbolo de dignidad del eclesiástico.

La primera gran generación de los años 20 era anarco-sindicalista. Su medio de difusión era "Claridad". En ella escribieron Pablo Neruda, Juan Gandulfo, Manuel Rojas, González Vera y el joven poeta J. Domingo Gómez Rojas, entre otros. Es la primera generación que planteó la idea de la Reforma Universitaria, influenciada por el Manifiesto de Córdoba, de 1918.

La Convención Estudiantil de la FECh, realizada en junio de 1920, elaboró su Declaración de Principios. Esta estableció para todo su accionar una escala progresiva de valores: Individuo, Familia, Patria y Humanidad. La menor importancia dada a los conceptos de familia y patria trastornó al elemento conservador de la sociedad chilena de principios de siglo.

Las conclusiones sobre la cuestión social, la orientación internacional pacifista, la acción organizada del proletariado y su frontal ataque al sistema capitalista, molestaron a la clase dominante. El senador Enrique Zañartu, diría en el Senado y en la prensa: "el que tales principios sustenta debe envejecer en la cárcel hasta morir en ella", y, "lo que es contrario al régimen capitalista es contrario a los intereses nacionales".

En esos tiempos, cada año al llegar octubre la Federación organizaba la Fiesta de la Primavera, celebración que movilizaba no sólo a los estudiantes de Santiago, sino que a todos los pueblos de provincia. Se realizaban los "Juegos Florales", concurso literario donde obtuvieron sus primeros premios jóvenes que luego serían grandes poetas: Gabriela Mistral en 1914, con los "Sonetos de la Muerte", Pablo Neruda en 1921, con "Canción de la Fiesta".

La situación política coyuntural era del interés permanente del estudiantado, llegando a elevados niveles de enfrentamiento, como fue el caso de " la Guerra de don Ladislao": un posible enfrentamiento con Perú destinado a elevar el nacionalismo, distrayendo así la atención de la ciudadanía sobre la candidatura de Alessandri Palma.

La FECh denunció que todo era una "farsa", por lo que fue duramente criticada por los periódicos: "La actitud antipatriótica de la FECh", publicó "Las Últimas Noticias"; "¡A Lima! ¡A Lima! Es la voz que se ha oído en las imponentes manifestaciones patrióticas", diría la Revista Zigzag.

El 21 de julio de 1920 es asaltado y saqueado del Club de la Federación, que se había trasladado a la primera cuadra de Ahumada. Los estudiantes que se encontraban en el interior debieron huir por los techos para evitar ser alcanzados por las balas. Una turba rompió muebles y libros los que fueron quemados en plena calle. También destruyeron la Imprenta Numen, que editaba la Revista "Claridad".

En los días siguientes, las cárceles se llenaron de estudiantes. En "el proceso a los subversivos", cae Domingo Gómez Rojas, que enloquece en la cárcel a causa de las torturas. Más tarde, fue encerrado en la Casa de Orates donde murió después de 4 meses, a los 23 años de edad.

Desde Salamanca, España, Miguel de Unamuno le escribiría a la FECh: "He visto que se acusa de vendidos a la plata peruana. No podían acudir a otra argucia. Es la de todas partes. Estos accionistas del patriotismo no se explican actitud ninguna sino por el dinero, su único Dios".

En 1924 se produce el Golpe Militar de Carlos Ibáñez del Campo. Los estudiantes, se unen a obreros y otros sectores saliendo a la calle logrando derribar la dictadura, caída que también está relacionada con la crisis económica mundial del año 29.

En los años 30, con el surgimiento del Frente Popular el año 36, se produce un gran movimiento cultural y artístico, que tiene su base en la Universidad de Chile. El Teatro Experimental, la Orquesta Sinfónica, el Ballet, en fin, la extensión cultural, son impulsados por los estudiantes y por un rector radical que había sido nombrado rector tras varias jornadas de presión estudiantil, Don Juvenal Hernández.

La Segunda Guerra Mundial es vivida por la FECh en una tensa espera por los acontecimientos que determinarían el futuro del mundo, especialmente la lucha contra el fascismo hitleriano.

Terminado el conflicto, se produce la identificación de dos grandes potencias culturales y militares, con proyectos de sociedad diametralmente opuestos. Se produce la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética.

El movimiento estudiantil se alinea en un pacto social de cambios para el país que englobaba a los estudiantes. Éste dura hasta el gobierno derechista de González Videla. En esos tiempos, en la dirección de la FECh se suceden presidentes de todas las tendencias. Entre los 50 y los 60 el movimiento estudiantil se consolida como un actor político nacional indiscutido.

Con los inicios de la TV en Chile, la FECh logra un espacio en el canal 9 (actual 11) de la Universidad de Chile. Eran 25 minutos ocupados por los estudiantes para tratar temas universitarios, informar sobre las actividades de la Federación, realizar foros, etc.

Hacia 1960, la universidad poseía un marcado carácter clasista y elitista en su composición social. El gobierno universitario era ejercido únicamente por los profesores "titulares de cátedra".

Tras largos debates y elaboraciones, los estudiantes exigieron un ingreso más amplio, una estructura más democrática de gobierno y una academia más actualizada. Eran demandas parecidas estaban a las de los años 20.

Los años 1967-68 encuentran a todas las universidades agitadas en torno a estos temas: las huelgas por la reforma comenzaron primero en la Universidad Católica de Valparaíso y de Santiago, en la U. F. Santa María, la U. Técnica (actual USACH), y en la Facultad de Filosofía y Educación de la Chile, parte de la cual era el Pedagógico.

De la mano con la Reforma se desarrolló un inmenso florecimiento de las artes. Es el tiempo de la "nueva canción chilena", la Peña de Los Parra, la Carpa de Violeta, el inicio de los Jaivas, Inti-Illimani, etc. La universidad se llenó de ponchos, chalecos hechos a mano, barbas y pelo largo, minifaldas y "patas de elefante". La Reforma universitaria consolidó a la Universidad de Chile como el eje cultural de discusión crítica de la Nación. Ello la convirtió en el blanco preferencial de la dictadura

El Golpe Militar de 1973 modificó el carácter y las actividades de la organización estudiantil. La represión inicial disolvió las federaciones. Cualquier actividad reivindicativa fue calificada de "subversiva". La intervención en las universidades buscó negar y revertir cada uno de los logros del Reforma. En la Universidad de Chile este proceso adquirió sus más dramáticas y nefastas consecuencias: perdió sus sedes de provincias, las carreras pedagógicas, las actividades de extensión, los concursos para llenar cargos, las becas, la comunicación con la comunidad universitaria internacional y hasta las bibliotecas.

Sin embargo, la organización estudiantil volvió a generarse, esta vez a dos bandas. Por un lado, la organización formal, la FECECH, Federación de Centros de Alumnos, designada por la autoridad, de línea "gremialista" y por otro, los sectores opositores al régimen que se agrupaban en los Centros de Alumnos Democráticos.

Los primeros años de renacimiento del movimiento estudiantil también fueron años de Guillatunes en el Pedagógico. Allí nació la idea de la ACU, Agrupación Cultural Universitaria que, entre otras actividades, realizó seis festivales de música, tres de los cuales terminaron con el Teatro Caupolicán repleto; cinco de teatro, dos concursos literarios y muestra plásticas. La "generación ACU" cuenta entre sus filas al grupo Ortiga, Aquelarre, Upa, Santiago del Nuevo Extremo, Schwenke y Nilo; en teatro a los grupos Teniente Bello y Baño a Baño; en literatura, José María Memet, Jorge Montealegre, Diego Muñoz.

En 1980 el Pedagógico se paraliza durante un mes en apoyo a una profesora que había sido exonerada y en contra de la oficina de "Coordinación Administrativa", cuyo fin era inhibir cualquier tipo de organización estudiantil. Ese mismo año los estudiantes se expresan masivamente contra el "fraude" de la Constitución del 80. Esto, unido a lo ocurrido en el Pedagógico, decide al régimen a aplicar medidas muy duras dirigidas a neutralizar políticamente a la U.

Al llegar el verano, el gobierno promulgó la Ley General de Universidades, separó al Pedagógico de la Universidad de Chile, expulsó y relegó a los dirigentes de los Centros de Alumnos y puso punto final al incipiente movimiento estudiantil.

Pronto la FECECH se autodisuelve al perder todos los Centros de Alumnos. El Consejo de Presidentes decide realizar un plebiscito: la alternativa FECH v/s la llamada “libre afiliación”, que pretendió imponer la autoridad al disolverse la FECECH. 200 votos faltaron para reconstruir la Federación.

Se llamó entonces a una Asamblea Constituyente, donde dirigentes elegidos por los universitarios elaboraron los estatutos de lo que iba a ser la Federación. En el plebiscito, una abrumadora mayoría apoyó el trabajo de la Asamblea y la constitución formal de la FECH. En 1984, Yerko Ljubetic asume la presidencia.

La nueva Federación crea la Universidad Libre, en un intento por revivir de algún modo la antigua tradición de las universidades populares.

Desconociendo el Estado de Sitio decretado por el régimen, la FECH realizó los primeros Trabajos Voluntarios en enero de 1985. A los pocos días, un enorme despliegue de fuerzas de seguridad detuvo a la gran mayoría de los voluntarios. En la Primera Comisaría de Santiago murió Patricio Manzano, estudiante de Ingeniería. Gonzalo Rovira, vicepresidente de la FECH, fue detenido tras los funerales y luego confinado a un Campo de Concentración en Conchi.

La designación de José Luis Federicci en 1987 como Rector Delegado generó uno de los conflictos más grandes y difíciles que enfrentó la comunidad universitaria. La presión estudiantil y académica se manifestó de diversas maneras. Como la acción realizada por alumnos de Derecho, los que, mientras el decano Hübner se enfrentaba a más de 250 alumnos en una espontánea asamblea, sacaron los muebles del decanato y con mucho cuidado los pusieron en la misma disposición en el patio de la Facultad. Federicci, más molesto que el propio Hübner, decretó el cierre de esa escuela hasta el 6 de diciembre.

La movilización de toda la comunidad y la Federación, con Germán Quintana a la cabeza logra finalmente que Federicci se vaya, asumiendo el Rector Juan de Dios Vial Larraín, quien "normaliza la situación", reincorporando a los profesores exonerados, pero sin cambiar el modelo de universidad de mercado, impulsado por sus antecesores.

Con la llegada de los gobiernos civiles, surgió la esperanza por parte de los estudiantes de que la FECh se abocaría al necesario proceso de redemocratización al interior de la U y de revisión de las políticas educacionales dejadas por Pinochet. Pero en los primeros años de vuelta a la democracia las prioridades del país estaban en otros focos, y los dirigentes del momento no pudieron revertir esta situación. A esto se sumaron manejos administrativos y financieros viciados que la hicieron protagonista de más de un escándalo público. La FECh se sumió paulatinamente en una crisis que finalmente fue terminal en el año 1994.

En 1995 se constituyó una FECh Refundacional y Transitoria, con Rodrigo Roco como presidente, la que debía llevar a cabo un Congreso Estudiantil para elaborar los nuevos Estatutos y Declaración de Principios de la organización, replanteando la esencia de la misma. Más de 2.000 estudiantes marcharon a la Moneda, a los pocos días de electa esta primera FEch, para expresar su descontento con las políticas educacionales del Gobierno. La FECh

participa activamente en la reconstrucción del movimiento estudiantil en todo el país, a través de la CONFECH, y en la proposición de una plataforma de cambios para la educación universitaria chilena.

En las elecciones para constituir la FECh "definitiva" es reelecto el anterior presidente. Los estudiantes exigen un Estatuto Orgánico democrático y un Plan de Desarrollo Estratégico, que sea elaborado por toda la comunidad universitaria. Los estudiantes ocupan sus facultades por casi dos meses, a mediados del 97. El conflicto desemboca en un Congreso triestamental que durante las primeras semanas de enero de este año debatió sobre el futuro de la U. Sus resoluciones deberán ser votadas en un Referéndum que se realizará al comienzo de este año académico.

En 1997, por primera vez, en sus 90 años de vida, alcanza la presidencia de la Federación una mujer: Marisol Prado, estudiante de Medicina. Así mismo gracias al sistema de integración consagrado en los Estatutos, han sido parte de las últimas directivas FECh los más diversos y representativos sectores estudiantiles.

VII.3 ANEXO N° 3, EXTRACTO DE LOS ESTATUTOS DE LA FECH

Artículo 4

Son miembros de la Federación todos los alumnos de pregrado matriculados en la Universidad de Chile. Para todos los efectos de su determinación, cada Centro de Alumnos o Estudiantes definirá la nómina pertinente de su respectiva Facultad, Escuela, División o Sede, considerando en todo caso, para aquellas situaciones y calidad especiales, la necesidad de que esté acreditado un vínculo efectivo y permanente entre cada estudiante y su respectiva Facultad o Carrera.

Artículo 6

Son instancias orgánicas de la Federación:

- a) La Directiva de Federación (en adelante “Directiva”)
- b) El PLENO de la Federación (en adelante “PLENO”)
- c) El Consejo de Presidentes de Centros de Alumnos (en adelante “C.P.C.A.”)
- d) El Cuerpo de Concejeros de Federación (en adelante “C.C.”)
- e) Secretarías Funcionales

Artículo 7

Será instancia orgánica extraordinaria el Congreso de Federación (en adelante “C.F.”).

Artículo 8

La Directiva de Federación estará compuesta por:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario General
- d) Secretario de Comunicaciones
- e) Secretario Ejecutivo

Artículo 9

Son responsabilidades y atribuciones de la Directiva:

- a) representar a la Federación;
- b) implementar su programa, teniendo libertad de acción en todos los aspectos contemplados en él y que no contravengan las normas del presente Estatuto;
- c) Coordinar el trabajo de la Federación;
- d) Ejecutar las directrices definidas por los organismos resolutivos y ratificadas por el organismo correspondiente según lo establece el presente Estatuto;
- e) Promover y organizar las actividades propias de la Federación;
- f) Administrar los recursos de la Federación;
- g) Dar cuenta pública de su gestión administrativa y financiera al final del período.
- h) hacerse presente obligatoriamente, al menos una vez al semestre, en una Asamblea General de carácter informativo en cada local de base de los centros de Alumnos o Estudiantes;

- i) Presentar al órgano pertinente para su aprobación, según lo establece el presente Estatuto, todos los proyectos no contemplados en su programa;
- j) Convocar a reuniones del PLENO, con al menos 48 horas de antelación, en lugar público y conteniendo el motivo y la tabla de la sesión extraordinaria;
- k) Delegar funciones en algún (nos) miembro (s) del CC;
- l) Derogado;
- m) Convocar a asambleas, plebiscitos o cualquier otro tipo de consultas masivas a los estudiantes, con la aprobación de la mayoría absoluta de sus votos;
- n) Asistir a cualquier reunión efectuada por cualquier instancia estudiantil contemplada en el presente Estatuto teniendo solamente derecho a voz;
- Ñ) convocar a cualquier actividad de movilización estudiantil en situaciones graves y extraordinarias que calificará la propia directiva, sin ratificación del órgano competente necesitando para ello la aprobación de la mayoría absoluta de sus votos, sin perjuicio de las fiscalizaciones posteriores;
- o) Nombrar, por acuerdo del Presidente, Vicepresidente y Secretario General, al Secretario de Finanzas;
- p) Derogado;
- q) Remover, por mayoría simple de sus miembros, al Secretario de Finanzas;

Artículo 11

Para efectos de adoptar las decisiones al interior de la Directiva, se fija la siguiente tabla de aprobación;

Presidente	30%
Vicepresidente	25%
Secretario General	20%
Secretario de Comunicaciones	15%
Secretario Ejecutivo	10%

Artículo 33bis

Son atribuciones y responsabilidades del Pleno:

- a) ser el canal orgánico a través del cual se relaciona la base estudiantil con la directiva de la Federación;
- b) proponer y resolver políticas a realizar por la Federación;
- c) participar en la evaluación respecto de la marcha de la Federación;
- d) velar porque se respete el presente Estatuto;
- e) exigir rendición de cuentas a la Secretaria de Finanzas;
- f) juzgar y resolver problemas que se susciten entre carreras, escuelas, sedes, divisiones o Facultades;
- g) ser el órgano fiscalizador de la Federación;
- h) autoconvocarse por un tercio de los votos ponderados que los integran con al menos 48 de antelación.
- l) participar en la elaboración de pliegos de peticiones a la autoridad universitaria;
- j) conocer y resolver todas las iniciativas presentadas por otras instancias de la Federación o grupos de estudiantes en materias que sean atingentes al funcionamiento de la Federación, siendo una instancia de representatividad, comunicación, de propuesta individual o colectiva de cualquier índole, sin perjuicio de las atribuciones específicas

- de los demás organismos;
- k) proponer tareas concretas a la Directiva;
 - l) generar entre los concejeros comisiones específicas de elaboración y estudio, que permitan cumplir con las finalidades de la Federación;
 - m) nombrar a los Concejeros que integren las Secretarías Funcionales.
 - ñ) aprobar o rechazar por la mayoría absoluta de sus votos la rendición de cuentas de la Directiva de Federación;
 - o) elaborar y definir los reglamentos necesarios para el funcionamiento de la Federación;
 - p) las demás atribuciones de su competencia que no sean incompatibles con el presente Estatuto.

Artículo 34

El Pleno de la Federación estará compuesto por:

- a) la directiva de la Federación (25% del voto final).
- b) el Consejo de Presidentes de Centros de Alumnos y Estudiantes (40% del voto final),
y
- c) el Cuerpo de Concejros (35%)

Artículo 38

El Congreso de Federación es el máximo entre orgánico de toma de decisiones de la Federación. Sólo tienen mayor poder obligatorio las expresiones de voluntad soberana del estudiantado a través de plebiscitos.

Artículo 39

El Congreso se conformará mediante una elección libre, secreta, informada y universal, por cada facultad, según la misma cantidad de Concejeros base, multiplicado por cuatro.

Integraran además el Congreso por derecho propio los miembros de la Directiva de la Federación.

Artículo 120

Si en la elección participare un universo estudiantil que corresponda al menos a un 40% del total, se establece como sistema de elección de la Directiva el de Integración Total por Resta, en los términos que se explicarán a continuación:

- a) Se sumará la totalidad de los votos válidamente emitidos.
- b) La cifra resultante se dividirá por el número de cargos de la Directiva.
- c) Este cuociente será restando al número total de votos de cada lista en forma sucesiva.
- d) Se tomará en consideración tanto el número total de votos lista, como las cifras resultantes de las restas, para llenar los cargos en orden decreciente, siguiendo un criterio de selección que implique que las listas que contengan las cifras mayores queden contempladas.

VII.4 ANEXO 4: INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS COLABORATIVOS: GROUPWARE & WORKFLOW

*Software colaborativo.*²⁶

Desde los años 60s se tenía la necesidad de compartir recursos de cómputo, como la memoria, las unidades de almacenamiento y principalmente el procesador; pero no se compartía la información, ya que existían diferentes barreras que lo impedían, como las distancias entre oficinas o los diferentes sistemas operativos. Con la llegada de Internet algunas barreras se rompieron, con este avance tecnológico se logró compartir información pero no se podían realizar las actividades que necesitan colaboración, a partir de esta necesidad se comenzó a trabajar en un nuevo tipo de tecnología: el software colaborativo.

Dentro de este tipo de software se encuentra el Groupware y el Workflow, los cuales analizaremos a continuación:

Groupware

El Groupware es un tipo de software colaborativo que ayuda a grupos de trabajo a realizar sus actividades a través de una red. Formalmente se puede definir al groupware de la siguiente manera:

“Sistemas basados en computadoras que apoyan a grupos de personas que trabajan en una tarea común y que proveen una interfaz para un ambiente compartido”

-Dave Chaffney

Las características más importantes de los groupware son:

- **Proveer** de un ambiente de colaboración, en el que realmente se perciba que el trabajo en grupo se lleva a cabo.
- **Mantener** la información en un solo sitio común para todos los miembros.
- **Interactuar** con otros usuarios, de forma escrita, voz o video.

Los groupware se pueden clasificar en base a: tiempo y espacio. En base al tiempo se clasifican en sincrónicos y asincrónicos; y en base al espacio, pueden estar en el mismo lugar o en forma distribuida. Las aplicaciones típicas de los groupware sincrónicos (los cuales soportan aplicaciones en tiempo real) son: pizarrones compartidos, teleconferencia, chat y sistemas de toma de decisiones. Algunos ejemplos de aplicaciones típicas de los groupware asincrónicos son: e-mail, newsgroups, calendarios y sistemas de escritura colaboracionales.

Los groupware se están volviendo más populares dentro de las empresas, ya que resulta más barato instalar una Intranet y comprar o implementar un sistema de colaboración a estar transportando personal de un lugar a otro. Además si se necesita tomar una decisión urgente y las personas se encuentran en diferentes partes del mundo, para cuando se reúnan la decisión posiblemente ya no funcione, o peor aún que la empresa quiebre; con los groupware esto no pasaría, ya que se pueden tomar decisiones sin importar la distancia entre cada miembro del equipo.

²⁶ Basado en “Gerónimo y Canseco, Breve introducción a los sistemas colaborativos”

Es por esto que los groupware deben proporcionar tres funciones esenciales dentro de un grupo, llamadas las tres C's:

- **La Comunicación**, es la función más importante del groupware, ya que es el medio en que la información es compartida.
- **La Colaboración**, utilizada para unir la cooperación y resolver problemas de negocios o alguna actividad empresarial. Proporciona la ventaja de resolver problemas de las asambleas tradicionales como: lugar y tiempo para la realización de la misma o la disponibilidad de información. Además de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones con la contribución de todos los miembros del grupo.
- **La Coordinación**, es la acción de asegurar que el equipo esta trabajando eficientemente y en conjunto para alcanzar una meta. Esto incluye la distribución de tareas y revisión de su ejecución.

Al unir estas tres características dentro del groupware la información fluye mas rápidamente, y con precisión, existen menos barreras entre cada departamento, se mejora la toma de decisiones y sobre todo se mejora el servicio al cliente.

Como se puede ver un groupware tiene características que lo hacen una gran inversión para los negocios, se pueden crear grupos de discusión, compartir documentos, realizar videoconferencias, etc. Para realizar todo esto es necesario contar con una Intranet o una conexión a Internet y poder comunicar las máquinas clientes con el servidor de las aplicaciones groupware.

Es muy confuso distinguir entre groupware y workflow, esto surge desde que los workflow's son considerados como una función o un subconjunto de los groupware. Una definición estricta dice que todos los tipos de groupware deben incluir un elemento de colaboración, pero esto no es necesario en los sistemas workflow, algunas veces son utilizados para tareas individuales que no están directamente en colaboración.

Workflow:

Los Workflows son sistemas que ayudan a administrar y automatizar procesos de negocios. Un workflow puede ser descrito como el flujo y control en un proceso de negocio.

La WfMC (*Workflow Management Coalition*) define a los workflows como²⁷:
"La automatización de un proceso de negocio, total o parcial, en la cual documentos, información o tareas son pasadas de un participante a otro para efectos de su procesamiento, de acuerdo a un conjunto de reglas establecidas."

También definen lo que es un proceso de negocio:

"Es un conjunto de uno o más procedimientos o actividades directamente ligadas, que colectivamente realizan un objetivo del negocio, normalmente dentro del contexto de una estructura organizacional que define roles funcionales y relaciones entre los mismos."

Entre los ejemplos de proceso de negocios tenemos: procesamiento de órdenes, reportes de gastos, procedimientos de producción, etc.

²⁷ Workflow Reference Model, WfMC white paper, 1995. <http://www.wfmc.org>

Cabe mencionar que los workflows son sólo un camino para la información, para reducir tiempo, dinero y esfuerzo en la ejecución de un proceso de negocio. Las funciones más comunes que proporcionan los workflows son:

- Asignación de tareas al personal.
- Aviso al personal de tareas pendientes.
- Permitir la colaboración en las tareas comunes.
- Optimización de recursos humanos y técnicos, alineándolos a la estrategia de la empresa.
- Automatización de las secuencias de los procesos de negocio y optimización de las mismas.
- Agilización de los procesos de negocio y como resultado un mejor servicio al cliente.
- Control y seguimiento de dichos procesos.

Clasificación de los diferentes tipos de Workflow

Debido a la diversidad de procesos de negocio que existen dentro de las empresas, se tiene la siguiente clasificación para los workflow's: de producción, de colaboración y de administración.

a) Workflow de Producción:

Frecuentemente este tipo de Workflow es llamado Workflow de Transacciones. Esto se debe a que la transacción en una base de datos es considerada la clave de todo proceso. Este tipo de Workflow es el segmento más grande en el mercado. En general automatizan procesos de negocios que tienden a ser repetitivos, bien estructurados y con gran manejo de datos.

b) Workflow de Colaboración

Las aplicaciones de Workflow que resuelven procesos de negocios donde participa gente para lograr una meta común, son llamadas Workflow de Colaboración. Los Workflow de colaboración estructuran o semi-estructuran procesos de negocios donde participan personas, con el objetivo de lograr una meta común.

Típicamente involucran documentos, los cuales son los contenedores de la información. Se sigue la ruta de estos paso a paso, además de las acciones que se toman sobre ellos. Los documentos son la clave, y por lo tanto es esencial para la solución de Workflow mantener la integridad de dichos documentos.

c) Workflow de Administración

El Workflow Administrativo como lo dice su nombre es aquel que involucra procesos de administración en una empresa tales como órdenes de compra, reportes de ventas, etc. Estos workflow's se emplean cuando existe una gran cantidad de procesos administrativos dentro de la empresa y es necesaria la distribución de soluciones a diferentes usuarios.

Una solución de Workflow Administrativo difiere para cada organización, y los cambios son frecuentes. Por esto, la posibilidad de poder hacer cambios de diseño es muy importante.

Veamos ahora las ventajas que brinda la utilización de la tecnología de workflow dentro de una empresa.

Ventajas de los workflows

La automatización de los procesos de negocio de una empresa trae grandes beneficios como la reducción del tiempo de búsqueda de papeles o el menor gasto en papelería, estos problemas son los primeros que se atacaron con la tecnología de workflows. A continuación conoceremos algunas razones por las cuales las organizaciones podrían considerar adoptar una solución de workflow.

- Eficiencia en los procesos y estandarización de los mismos. Esto conduce a:
 - Una reducción de costos dentro de una empresa.
 - La estandarización de los procesos lleva a tener un mayor conocimiento de los mismos, lo que a su vez conduce a obtener una mejor calidad de estos.
 - Administración de los Procesos. Utilizando la tecnología de Workflow es posible monitorear el estado actual de las tareas así como también observar como evolucionan los planes de trabajo realizados. Permite ver cuales son los embotellamientos dentro del sistema, es decir aquellas tareas o decisiones que están requiriendo de tiempo no planificado y se tornan en tareas o decisiones críticas.
- Asignación de tareas a la gente. La asignación de tareas se realiza mediante la definición de roles dentro de la empresa, eliminando la tediosa tarea de asignar los trabajos caso por caso.
- Recursos disponibles. Se asegura que los recursos de información (aplicaciones y datos) van a estar disponibles para los trabajadores cuando ellos los requieran.
- Diseño de procesos. Se fomenta a pensar los procesos de una manera distinta a la tradicional forma jerárquica que se utiliza para diseñarlos en la actualidad.

Hay además muchos aspectos operacionales por los cuales es deseable contar con una tecnología de Workflow ya que aspectos como la secuencia de tareas, quienes realizan dicha secuencia, los mecanismos de control y monitoreo, son implementadas en el software de Workflow.

El Workflow permite automatizar diferentes aspectos del flujo de la información: rutear los trabajos en la secuencia correcta, proveer acceso a datos y documentos, y manejar ciertos aspectos de la ejecución de un proceso.

La diversidad de procesos que puede haber en una organización nos lleva a pensar en la existencia de diferentes tipos de software de Workflow. El Workflow entonces, ofrece a una empresa la posibilidad de automatizar sus procesos, reducir costos, y mejorar servicios. Parece ser obvio que son grandes beneficios. Organizaciones que no hayan evaluado esta tecnología podrían encontrarse con desventajas en un futuro.

Workflow como herramienta de Reingeniería

¿Qué potencialidad tiene la reingeniería del negocio si además se utiliza Workflow? La respuesta a esta interrogante es inmediata si conocemos algunos principios que la Reingeniería propone:

- Combinación de tareas desarrollándose en el momento adecuado y donde tienen más sentido.
- Reducción de tiempos, verificaciones y controles.
- Disminución de niveles jerárquicos. Esto lleva a la ejecución de los procesos en el orden natural.
- Las tareas se conviertan en procesos.

Por su parte, el Workflow nos ofrece:

- Integración entre personas, actividades, programas y datos.
- Optimización de recursos humanos y técnicos, alineándolos con la estrategia del negocio.
- Eliminación de partes innecesarias en la secuencia de los procesos y la automatización de dicha secuencia.

Se podrían seguir enumerando elementos, pero la idea es simplemente mostrar que el Workflow es estratégico en cualquier proceso de reingeniería.

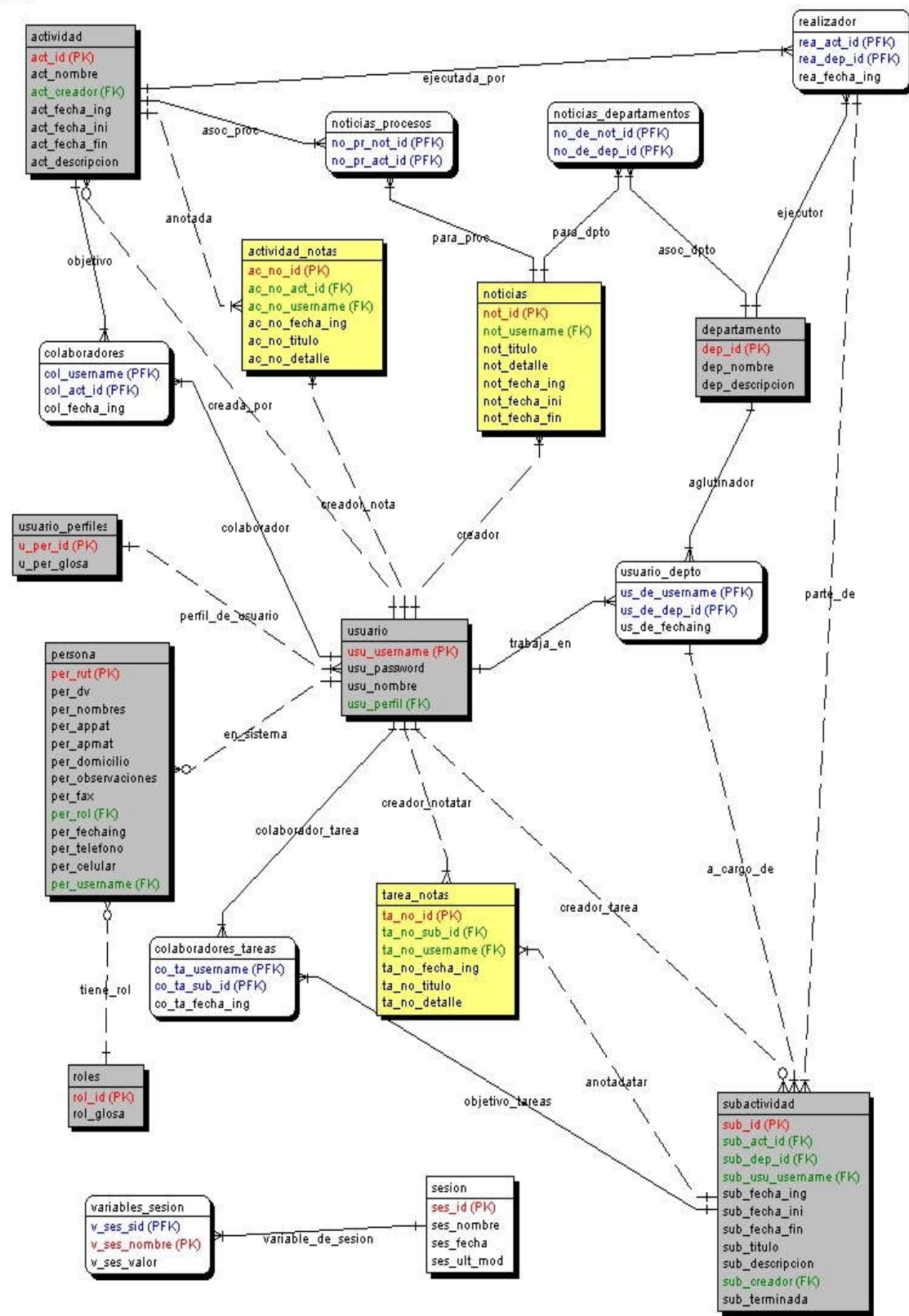


Figura N° 11: Diagrama Entidad Relación Software Colaborativo

Diagramas de Actividad del software colaborativo:

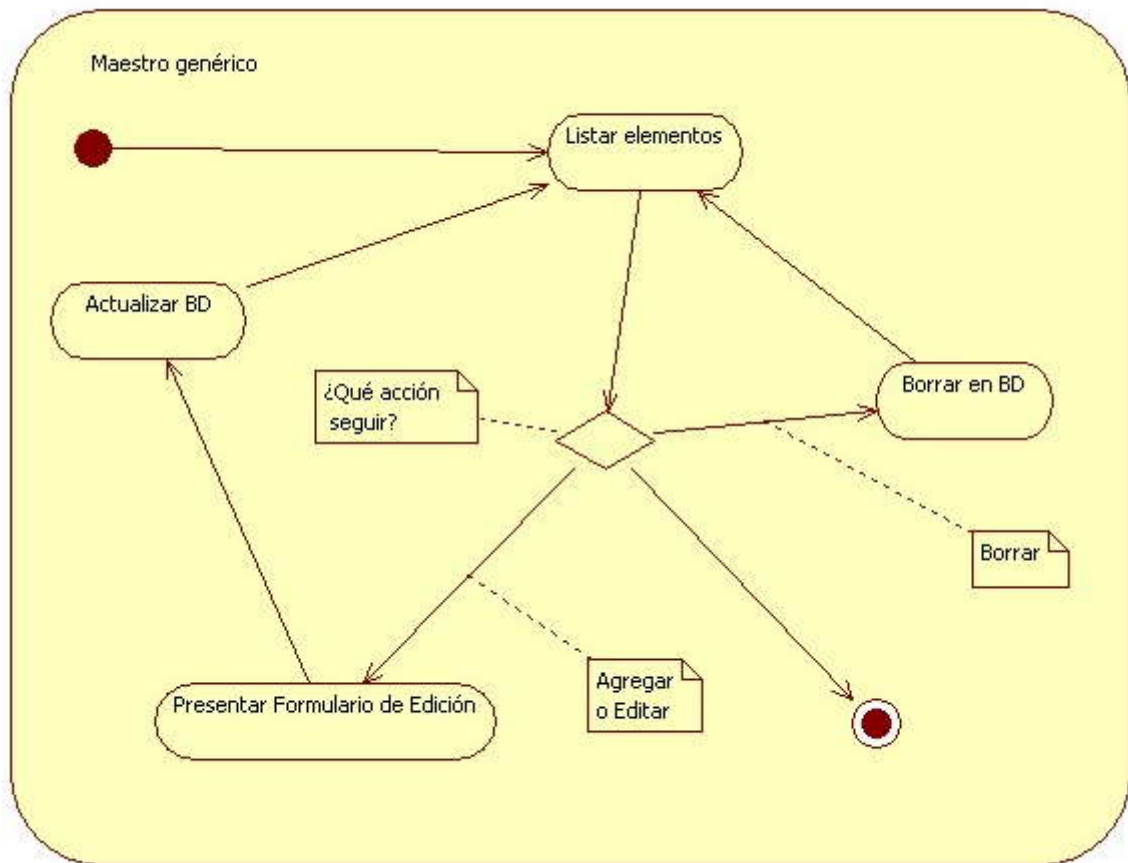


Figura N°12 Diagrama de Actividad genérico

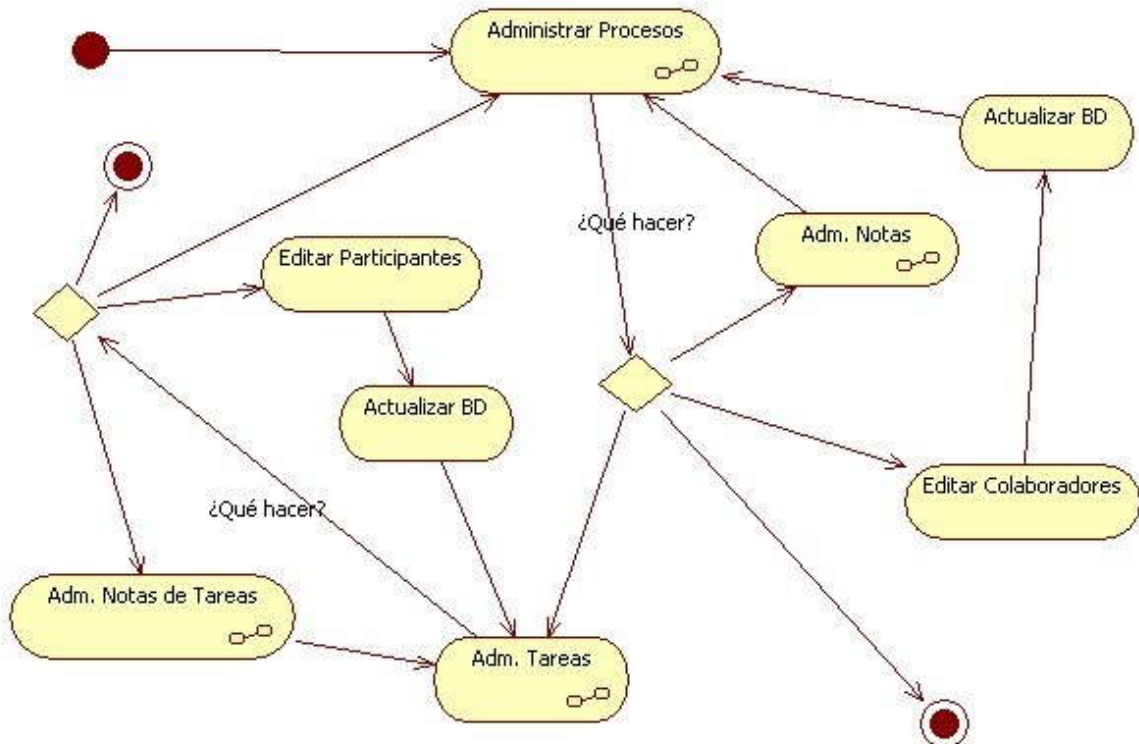


Figura N° 13. Diagrama de Actividad de la administración

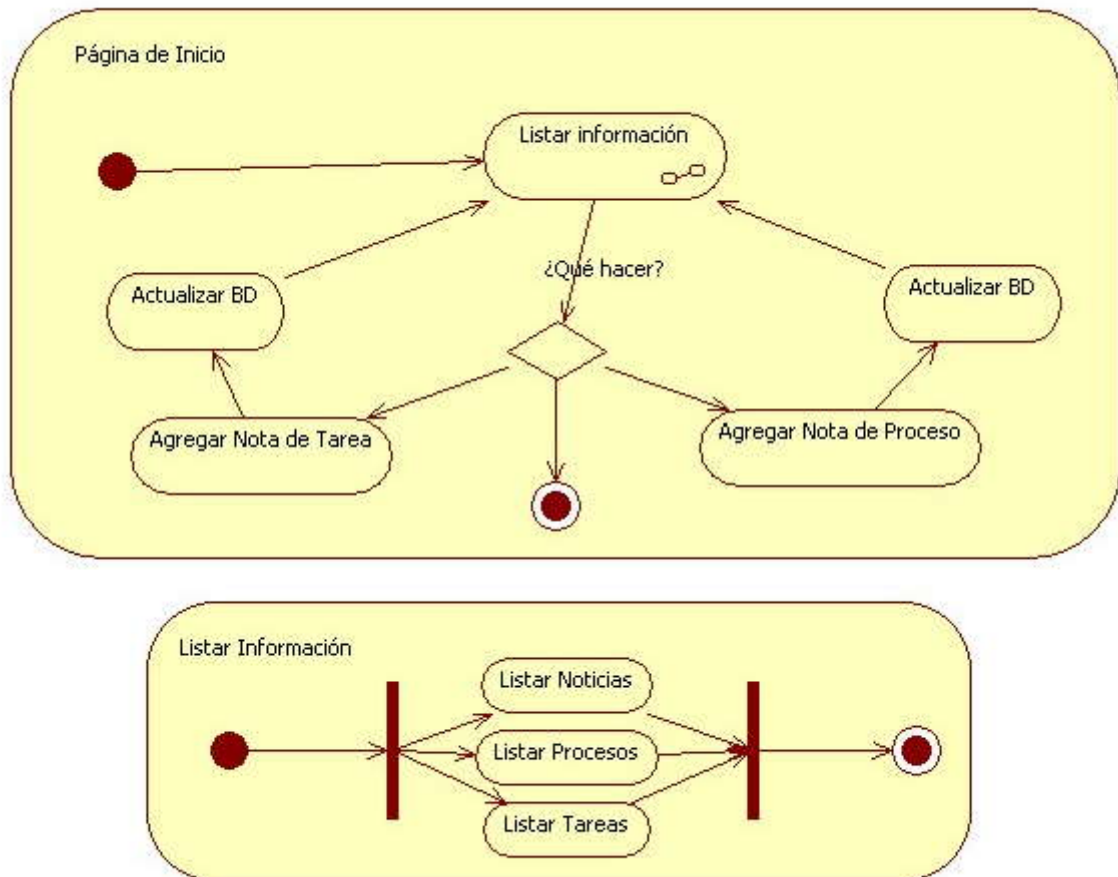


Figura N° 14. Diagrama de Actividad de la página de inicio.

VII.5 ANEXO 5: EXTRACTO DE LA LEY 18.985 DE DONACIONES CON FINES CULTURALES.

Artículo 1°

Señala que se entenderá por:

- 1) Beneficiarios: a las corporaciones y fundaciones sin fines de lucro cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
- 2) Donantes: contribuyentes que declaren sus rentas efectivas, según contabilidad completa, y tributen de acuerdo con las normas del impuesto de primera categoría, así como también, aquellos que estén afectos al impuesto global complementario que declaren igual tipo de rentas.
- 3) Comité Calificador de Donaciones Privadas: estará integrado por el Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes o su representante; un representante del Senado; un representante de la Cámara de Diputados; un representante del Consejo de Rectores, y un representante de la Confederación de la Producción y el Comercio.
- 4) Proyecto: plan o programa de actividades específicas culturales o artísticas que el Beneficiario se propone realizar dentro de un tiempo determinado. El proyecto puede referirse a la totalidad de las actividades que el Beneficiario desarrollará en ese período o bien sólo a alguna o algunas de ellas.

Artículo 2°

Los Donantes que hagan donaciones en dinero a Beneficiarios de acuerdo a esta ley tendrán derecho a un crédito equivalente al 50% de tales donaciones en contra de sus impuestos de primera categoría o global complementario.

El crédito sólo podrá ser deducido si la donación se encuentra incluida en la base de los respectivos impuestos correspondientes a las rentas del año en que se efectuó la donación.

El crédito por el total de las donaciones de un contribuyente podrá exceder del 2% de la renta líquida imponible del año o del 2% de la renta imponible del impuesto global complementario y no podrá exceder de 14.000 unidades tributarias mensuales al año.

El otro 50% de la donación que no puede deducirse como crédito, constituirá un gasto necesario para producir la renta afecta al impuesto de primera categoría.

Las donaciones de esta ley están liberadas del trámite de insinuación y exentas del pago del impuesto a las herencias y donaciones.

Si las donaciones son en especie, el valor de las especies será, si el donante es contribuyente del impuesto de primera categoría, el que determine su renta efectiva sobre la base de contabilidad completa, el que la especie tenga para los efectos de dicha ley, y su transferencia deberá registrarse y documentarse en la forma que establezca el SII.

Si es un contribuyente del impuesto global complementario, el valor será determinado por el Comité, el que podrá considerar como referencia un informe de peritos independientes.

Artículo 3°

Sólo darán derecho al crédito las donaciones que cumplan los siguientes requisitos:

- 1) Haberse efectuado a un Beneficiario para que éste destine lo donado a un determinado proyecto, debidamente aprobado por el comité.
- 2) Que el Beneficiario haya dado cuenta de haber recibido la donación mediante un certificado que contendrá las especificaciones y se extenderá con las formalidades que señala el Reglamento. El certificado deberá extenderse en, a lo menos, tres ejemplares en formularios impresos, timbrados por el SII.

Artículo 4°

Para poder recibir donaciones y que beneficien tributariamente al donante, los Beneficiarios deberán cumplir las siguientes condiciones:

- 1) Ser aprobados por el Comité.
- 2) El proyecto podrá referirse a la adquisición de bienes corporales destinados permanentemente al cumplimiento de las actividades del Beneficiario, a gastos específicos con ocasión de actividades determinadas o para el funcionamiento de la institución beneficiaria.
- 3) Los proyectos deberán contener una explicación detallada de las actividades y de las adquisiciones y gastos que requerirán. La información que deberá contener el proyecto lo determinara el reglamento.
- 4) Cuando los proyectos incluyan la realización de exposiciones de pintura, fotografía, escultura, colecciones de objetos históricos y otras similares, y de funciones o festivales de cine, teatro, danza o ballet, conciertos, y otros espectáculos culturales públicos, la asistencia a los mismos deberá ser gratuita y estar abierta al público en general.
No obstante lo anterior, el Comité podrá aprobar proyectos en que se autorice la presentación de espectáculos y exposiciones cuyo ingreso sea pagado, siempre que el proyecto considere la presentación de, a lo menos, igual número de veces del mismo espectáculo, con un cobro por ingreso rebajado o gratuito. Para este efecto, el valor de ingreso al espectáculo deberá fijarse deduciendo proporcionalmente del precio aquella parte del costo del espectáculo que se hubiere financiado con donaciones efectuadas al amparo de esta ley, debiendo imputarse el total de las donaciones que financian al proyecto que considere la presentación de estos espectáculos, exclusivamente al costo de aquellos espectáculos con entrada rebajada o gratuita, en la forma que al efecto fijará el SII.
- 5) El proyecto no podrá durar más de dos años, contado desde la respectiva aprobación por el Comité.

Artículo 5°

Los Beneficiarios deberán preparar anualmente un estado de las fuentes y uso detallado de los recursos recibidos en cada proyecto, los que deberán resumirse en un estado general (la información que debe incluirse y la forma de llevar la contabilidad será determinada por el reglamento), el cual deberá remitirse a la Dirección Regional del Servicio correspondiente a su domicilio dentro de los tres primeros meses de cada año junto con una lista de todos los donantes que efectuaron las donaciones, indicando su rut, domicilio, fecha, cantidad y número de certificado, de cada donación.

Si el Beneficiario no cumple con esto, será sancionado con multa de 10% de los impuestos que resulten de la liquidación, si estuviera en mora por mas de 5 días de la entrega se aumentara la multa en un 2% por cada mes o fracción de mes de retardo, no pudiendo exceder el total de ella del 30% de los impuestos adeudados. De este pago son solidariamente responsables los administradores o representantes legales del Beneficiario.

Artículo 6°

También lo serán cuando se otorguen certificados por donaciones que no cumplan las condiciones de la ley, o que destine el dinero de las donaciones a fines no comprendidos en el proyecto, en este caso deberá pagar al Fisco el impuesto equivalente al crédito utilizado por el Donante de buena fe.