

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

Facultad de Filosofía y Humanidades

Escuela de Periodismo

**Estudio de las demandas de desempeño profesional en el campo de la comunicación social. Caso de un periodista en el departamento de gestión de programas del fondo de solidaridad e inversión social Región de Los Lagos**

Tesis para optar al título de Periodista y al grado de Licenciada en Comunicación Social.  
Profesor Patrocinante: Sra. Gladys Mujica – Instituto de Comunicación Social.

**Ingrid Lorena Castillo Hernández**

**Valdivia Chile 2004**



# Contenido

<b>RESUMEN .</b>	<b>1</b>
<b>I. INTRODUCCION . .</b>	<b>3</b>
<b>1. Pregunta de investigación .</b>	<b>4</b>
<b>2. Objetivos .</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Objetivo General . .</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Objetivos Específicos . .</b>	<b>4</b>
<b>3. Justificación .</b>	<b>5</b>
<b>II. MARCO TEORICO . .</b>	<b>7</b>
<b>1. Competencias y habilidades .</b>	<b>8</b>
<b>2. Estudio de casos . .</b>	<b>8</b>
<b>3. Matriz semántica del término “empresa” .</b>	<b>9</b>
<b>4. Concepción Gestáltica de la Imagen Corporativa .</b>	<b>10</b>
<b>5. Ser, actuar y comunicar de la empresa .</b>	<b>11</b>
<b>6. Política de la imagen debe ser: integral y programada . .</b>	<b>12</b>
<b>7. Sistema corporativo global: sistema fuerte y sistema débil . .</b>	<b>12</b>
<b>8. Dimensiones de la calidad: el qué y el cómo . .</b>	<b>13</b>
<b>9. Calidad percibida en los servicios .</b>	<b>14</b>
<b>10. Determinantes de la calidad percibida .</b>	<b>15</b>
<b>11. Segmentación de los consumidores y grupos objetivos .</b>	<b>16</b>
<b>12. El proceso de producción y consumo del servicio . .</b>	<b>16</b>
<b>13. La parte interactiva en la producción de servicios .</b>	<b>17</b>
<b>14. El sistema de producción de servicios como parte de una red de sistemas .</b>	<b>18</b>
<b>15. Enfoques sobre el accionar de las Relaciones Públicas .</b>	<b>19</b>
<b>16. El Director de Comunicación, DIRCOM .</b>	<b>21</b>
<b>III. METODOLOGIA .</b>	<b>25</b>
<b>1. Estudio de caso . .</b>	<b>25</b>

2. Sistematización de experiencias . .	26
3. Diseño Metodológico por Objetivo .	27
3.1. Objetivo 1: Caracterizar el caso de estudio . .	27
3.2. Objetivo 2: Identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, Región de Los Lagos . .	28
3.3. Objetivo 3: Sistematización de elementos del desempeño profesional no atribuibles a la formación recibida en la universidad .	32
<b>IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .</b>	<b>33</b>
1. Resultados Objetivo 1: Caracterizar el caso de estudio . .	33
1.1. Dimensión Características de la Institución o Ambito Independiente de Desempeño .	33
1.2. Dimensión Area de Desempeño Profesional . .	42
2. Resultados objetivo 2: Identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un periodista en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos .	45
A. Propósito .	46
B. Funciones claves .	46
C. Funciones principales .	48
D. Funciones básicas (unidades de competencia) . .	51
E. Elementos de competencia .	56
F. Mapa Funcional .	65
3. Resultados objetivo 3: Identificar y caracterizar los aprendizajes logrados durante el desempeño profesional en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos . .	69
A. Unidades y elementos de competencia que no son atribuibles completamente a la formación recibida en la universidad .	70
B. Caracterización de cada elemento de cada dimensión . .	72
C. Caracterización del aporte de cada dimensión al logro de las funciones clave y principales . .	76
<b>V. CONCLUSIONES .</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .</b>	<b>85</b>

<b>ANEXOS .</b>	<b>87</b>
ANEXO 1. Organigrama oficial institucional. . .	87
ANEXO 2. Estructura Región Mediana. . .	88
ANEXO 3. ORGANIGRAMA REGIONAL. . .	89
ANEXO 4. POBLACION EN SITUACION DE POBREZA, POR GRUPO ETAREO, SEGUN REGION Y PAIS. .	90
ANEXO 5. Comprobación de los elementos de competencia. .	91
Anexo 6: validación del superior del Análisis Funcional .	95



# RESUMEN

En el contexto del Programa Especial de Titulación implementado por la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile en el segundo semestre del año 2003, el presente informe sistematiza las demandas de desempeño laboral en el campo de la Comunicación Social que experimenta en el ejercicio profesional el caso de estudio denominado “un periodista en el Departamento Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Región de los Lagos, FOSIS”.

Los resultados del estudio se presentan por separado de acuerdo a tres objetivos específicos: caracterizar el caso de estudio; identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta el caso de estudio, e identificar y caracterizar los aprendizajes logrados durante el desempeño profesional del mismo.

Como se desprende de lo señalado en los párrafos anteriores, el presente es un estudio descriptivo que utilizó como metodología la sistematización de experiencia de un caso de estudio.

En la caracterización del caso de estudio se presenta la descripción de las dimensiones características de la Institución y área de desempeño profesional, realizada a partir de la recopilación de información relevante en fuentes documentales de la institución donde se sitúa el caso de estudio.

Para la identificación y caracterización del caso de estudio se utiliza la metodología del Análisis Funcional del Trabajo que permite, a partir del propósito de la institución, desagregar las funciones hasta el nivel de elementos de competencia que debe cumplir el

profesional en un determinado cargo, permitiendo elaborar un perfil profesional.

Finalmente, a partir de las funciones principales y funciones básicas que arroja el Análisis Funcional aplicado al caso de estudio, se sistematizan los aprendizajes obtenidos durante el desempeño en el cargo del caso de estudio en cuatro categorías: estudio de perfeccionamiento, equipos y materiales, conocimiento del medio, métodos y técnicas.

El Análisis Funcional permite establecer que desde el campo de la Comunicación Organizacional Integral es posible aportar una mirada crítica hacia el desempeño laboral del caso de estudio, ya que algunas de las funciones que cumple este profesional ya han sido analizadas teóricamente.

Esta mirada permite establecer que existen muchas demandas de desempeño laboral hacia el caso de estudio que se relacionan con actitudes y habilidades que permiten al comunicador social insertarse efectiva y eficazmente en distintas realidades durante el ejercicio profesional, mientras otras se relacionan con el conocimiento de técnicas de gestión y en particular de gestión pública.

# I. INTRODUCCION

Aunque en la actualidad la imagen del periodista en Chile se sigue relacionando principalmente a los medios de comunicación tradicionales, en las últimas décadas se han ido creando otros espacios para el desempeño laboral de estos profesionales.

Una de las áreas de desempeño donde se han ido validando en forma creciente estos profesionales es la Comunicación Organizacional Integral. Tanto en empresas privadas como públicas se ha generado la necesidad de contar con un periodista entre sus equipos profesionales y en consecuencia, se han ido creando nuevos puestos para ellos.

El presente informe da cuenta del estudio de las demandas de desempeño profesional en el campo de la Comunicación Social realizado a partir del caso de un periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, Región de Los Lagos.

El caso de estudio se enmarca en el período que se inicia en enero del 2001, fecha en que el profesional termina su desempeño como Encargado de Comunicaciones del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos, para asumir el cargo de Agente de Desarrollo Local en la Provincia de Chiloé, con asiento en la ciudad de Castro, donde este servicio mantiene dependencias para la atención provincial. Como fecha final del período se establece agosto de 2003.

Esta delimitación del caso de estudio se escogió considerando que permite realizar un análisis actualizado, estudiar sólo uno de los cargos ejercidos por el profesional en la

institución y abordar un lapso apropiado para el análisis, considerando que muchas de sus funciones - como se explicará en el cuerpo de este informe- se desarrollan en ciclos anuales coherentes con la modalidad de inversión del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS.

Para desarrollar el estudio se estableció la siguiente pregunta de investigación y los consiguientes objetivos:

## **1. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la Comunicación Organizacional Integral en Chile y cuáles son las competencias esperadas en el ejercicio profesional de un comunicador social?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

---

Sistematizar la experiencia laboral en el campo de la Comunicación Organizacional Integral de un periodista en función de las demandas de desempeño profesional experimentadas en el ejercicio de su trabajo. El caso de un periodista en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, de la Región de Los Lagos.

Para alcanzar este objetivo se definieron tres objetivos específicos enunciados a continuación:

### **2.2. Objetivos Específicos**

---

#### **Objetivo Específico 1: Caracterizar el caso de estudio.**

- Describir el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, en cuanto a Servicio Público del Estado definiendo su ubicación geográfica, historia, dependencia, público objetivo, área de acción, estructura organizacional, misión (objetivo), enfoques de trabajo.
- Describir los cargos desempeñados, así como las tareas y responsabilidades asociadas.

#### **Objetivo Específico 2: Identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un periodista en el Departamento de Gestión de**

**Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, de la Región de Los Lagos.**

- Describir mediante categorías apropiadas y fundamentadas las competencias profesionales –habilidades, capacidades, destrezas, actitudes, otras- generales y específicas, que debe poseer un periodista en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, de la Región de Los Lagos.

**Objetivo Específico 3: Identificar y caracterizar los aprendizajes logrados durante el desempeño profesional en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, de la Región de Los Lagos.**

- Describir organizadamente los aprendizajes que ha desarrollado para responder a las demandas de competencias profesionales de su desempeño en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, de la Región de Los Lagos.

### 3. Justificación

El análisis de una experiencia particular –estudio de caso –permite recoger observaciones detalladas del objeto de estudio, lo que puede ser de utilidad en futuras investigaciones, ya que la metodología empleada es replicable a otros casos de estudio, permitiendo comparar resultados.

En este sentido, se espera que la información generada por la presente investigación, al ser agregada a estudios similares, contribuya a identificar las actuales demandas de desempeño laboral en Chile en el campo de la Comunicación Social, y en particular, las que se generan en el ámbito del servicio público.

En una perspectiva a más largo plazo, los resultados obtenidos podrán constituirse como una base para comparar la evolución de las demandas de desempeño profesional para el profesional periodista, de acuerdo a los cambios del mercado laboral. En este sentido, se pretende que con la investigación efectuada se genere información útil a disposición de la investigación en el área de la Comunicación Social.

El estudio de las demandas de desempeño profesional que existe en el campo de la Comunicación Social y, particularmente, en el campo de la Comunicación Organizacional Integral permitirá identificar cómo un periodista o comunicador social, a través de sus competencias generales y específicas, actitudes y destrezas, se inserta y desenvuelve en puestos no tradicionales o no asociados tradicionalmente a su profesión en Chile.

Este conocimiento puede ser útil a los estudiantes y egresados de la carrera de periodismo que cada día con mayor fuerza enfrentan la saturación del mercado laboral tradicional.

La viabilidad de la investigación está dada en que el investigador es el caso de estudio por lo que tiene un acercamiento previo al problema de investigación y acceso a fuentes primarias y secundarias para la recolección de información.

El hecho de que sea la misma autora de la investigación el sujeto del caso de estudio, reviste una oportunidad y un peligro al mismo tiempo con relación a los resultados obtenidos. Por una parte, es posible suponer que existe un amplio conocimiento por parte del investigador del contexto del caso de estudio que permite enriquecer los resultados de la investigación, reducir los costos y los tiempos de la misma, y por otra, existe el peligro de perder la objetividad necesaria para llevar a adelante cualquier investigación.

Sin embargo, un diseño metodológico adecuado permite reducir este riesgo y, además, al utilizarse el estudio de caso y la sistematización de experiencia, este peligro se transforma en fortaleza, ya que precisamente el estudio de caso es una metodología cualitativa que permite recoger la complejidad inicial del objeto de estudio. Además, la sistematización de experiencia se enriquece cuando, quien sistematiza ha observado directamente la experiencia.

## II. MARCO TEORICO

A partir del planteamiento del problema de investigación, en las páginas siguientes se desarrolla el concepto de competencias laborales y se revisan aquellos conceptos, aproximaciones y perspectivas teóricas que conducen a una definición de la Comunicación Organizacional Integral como campo laboral.

Luego se acota el término *empresa* a través de la matriz semántica propuesta por Joan Costa en 1995 y se describe el proceso de formación de la imagen corporativa desde la concepción gestáltica.

A continuación, desde un enfoque sistémico se revisan las interrelaciones entre los vectores de la imagen corporativa: *Ser, Actuar y comunicar* de la empresa. Esta perspectiva orienta sobre cómo la imagen se gestiona desde la organización, lo que conlleva el diseño de una política de imagen integral y programada. En este sentido, la Comunicación Organizacional Integral se ubica en el sistema débil de la empresa, como vehículo de la cultura de la Empresa tanto en el interior ella como en las interacciones de ésta con su medio.

Cuando la organización es una empresa productora de servicios o los servicios son un complemento importante de la producción de bienes, la generación de una imagen positiva depende de la calidad total percibida por los clientes. En los servicios, la producción y el consumo no pueden separarse totalmente y el cliente es parte del proceso. Por lo anterior, es necesaria una aproximación a los procesos y factores que influyen en la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes.

Una vez definido el ámbito de acción de la Comunicación Organizacional Integral a través de los conceptos, aproximaciones y perspectivas teóricas ya señaladas, se revisan algunos enfoques sobre relaciones públicas que permiten situar el ámbito de acción del periodista en el campo de la Comunicación Organizacional Integral, para terminar con la descripción del *Director de Comunicaciones* en el que se integran la administración, la comunicación y el marketing en un perfil profesional emergente y poco conocido, pero que se ajusta a las nuevas demandas del mercado laboral.

## 1. Competencias y habilidades

Las *demandas de desempeño* en el ejercicio profesional de cualquier actividad corresponden a un conjunto de rasgos o características que el profesional de un área precisa dominar para cumplir de modo adecuado con las tareas que debe realizar. Cada uno de estos rasgos o características es denominada *competencia profesional* y hace referencia a la descripción de las habilidades efectivas y eficientes que son necesarias para ejecutar una tarea ocupacional dada (CINDA, 2000: 104).

Estas capacidades de actuar eficazmente se subdividen en *competencias especializadas*, es decir, aquellas que son propias de una profesión y que son contexto-dependientes (esto es, el lugar en que opera un profesional determina lo que es eficaz); y en *competencias generales*, es decir, aquellas referidas a la interacción humana en general y que son aplicables a muchos campos profesionales.

El conjunto de *competencias profesionales* pretendidas por el empleador y/o el mercado ocupacional para una actividad profesional dada son expresadas en lo que se denomina el *perfil profesional*, entendido éste como el repertorio orgánico de las competencias de que debería disponer la persona que se desempeña con eficiencia dentro de los puestos de trabajo que existen o en aquellos que podrían ser potencialmente demandados en el mercado laboral (CINDA, 2000: 108).

## 2. Estudio de casos

Para determinar cuáles son las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la Comunicación Organizacional Integral en Chile y cuáles son las competencias esperadas en el ejercicio profesional de un comunicador social, se utilizó el estudio de un caso específico: el de un periodista en el Departamento de Gestión de Programas en el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, Región de Los Lagos.

El estudio de casos se inscribe en el marco de la metodología cualitativa y se utiliza por su potencial para producir información sobre singularidades, particularidades, acciones y situaciones. El objeto de estudio es considerado a priori complejo, esto es, que la trama de sus relaciones internas requiere de presupuestos teóricos que faciliten el

---

pasaje de “lo aparente”, lineal, al conocimiento de las relaciones internas (Kuky Coria, 2001: 1).

El examen de casos reales es una forma de organizar datos sociales de manera que se conserve el carácter unitario del objeto social que se está estudiando. El objeto social puede ser una persona, una familia u otro grupo social, un conjunto de relaciones o proceso o también toda una cultura (Goode W. & Paul Hatt, 1974: 404)

### 3. Matriz semántica del término “empresa”

En el uso cotidiano de los términos Empresa, Institución, Organización, Sociedad, Compañía, Corporación, éstos son entendidos como sinónimos, sin embargo, todos ellos derivan de la matriz semántica del término Empresa.

*Empresa* se entiende como (1) la acción de emprender, la causa noble o misión trascendente que nos lleva a la acción y que supone riesgos y organización; (2) el resultado de dicha acción; y (3) una unidad económica que combina los factores de la producción para obtener bienes materiales o servicios. En las tres definiciones la empresa se caracteriza por tener un propósito, un designio y un proyecto (Costa Joan, 1995: 196-197).

Una *Institución* es, ante todo, una empresa, puesto que implica riesgos y organización y combina factores de producción para producir bienes y/o servicios. Lo institucional está dado por el carácter fundacional de la acción de instituir: dar principio y nacimiento, y supone supeditarse a los requisitos jurídicos. *Sociedad y Compañía* son algunas de estas formas legales o jurídicas que adopta una empresa (Costa Joan, 1995: 197-199).

El término *organización* también es utilizado como sinónimo de empresa, pero no es equivalente. La organización, tal como señala la primera definición de empresa, está implícita en esta última, es su estructura jerárquica y funcional. Organización supone management *englobando la organización, la gestión y la gerencia* (Costa Joan, 1995: 199).

*Corporación*, en español, se ha entendido como grupo o holding. Esta concepción permite introducir a la noción corporativa una idea de “todo en su conjunto” aplicándose a cultura, imagen, identidad y comunicación. En este sentido, la definición se enlaza con el enfoque sistémico (Costa Joan, 1995: 200).

De acuerdo a estas definiciones el Fondo de Solidaridad e Inversión Social puede considerarse como una *Institución* ya que combina factores de producción para producir servicios, el carácter fundacional está implícito en la Ley que lo creó y que define su propósito y lo supedita a requisitos jurídicos.

## **4. Concepción Gestáltica de la Imagen Corporativa**

*Imagen Corporativa* es aquella que se forma en la mente de los públicos de una *empresa* como resultado de la conceptualización de la imagen proyectada –con mayor o menor intención□ por la propia empresa.

El proceso de conceptualización desde el enfoque gestáltico supone que el concepto o idea se completa en la mente del receptor al procesar la información recibida, relacionándola con otros conceptos de acuerdo a estructuras de pensamiento propias, moldeadas por la cognición del sujeto (Villafañe Justo, 2000: 24).

Bajo este enfoque, no existe una única imagen corporativa, sino que ésta es distinta para cada receptor. He aquí donde el *cómo comunicar* de la empresa cobra importancia en la generación de imagen en los distintos públicos que interactúan con la empresa y especialmente con aquellos con los que se realizan transacciones de bienes y/o servicios.

En el caso de estudio, el cómo se desenvuelve el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS como Servicio Público es determinante para la formación de la imagen corporativa tanto del FOSIS como tal, como del Gobierno de Chile.

En el proceso de conceptualización que realizan los públicos de una empresa sobre la imagen de la misma influye el comportamiento corporativo, entendido como los modos de hacer de la empresa; la cultura corporativa, referida a la ideología de la organización, y la personalidad corporativa que proyecta la empresa a través de su identidad visual y comunicación corporativa (Villafañe Justo, 2000: 28-29).

El comportamiento corporativo genera una *imagen funcional* en los públicos de la empresa; la cultura corporativa, una *imagen de la organización*, y la personalidad corporativa, una *imagen intencional*. La síntesis gestáltica de las tres imágenes constituye la *Imagen Corporativa* (Villafañe Justo, 2000: 33).

La imagen corporativa en cuanto fenómeno intangible e inestable (puesto que depende de la particular acumulación de unidades de información que realizan los públicos de la empresa) se puede manejar a fin de generar una *Imagen Positiva*, si se basa en la propia realidad de la empresa y en la prevalencia de sus puntos fuertes en la mente de sus públicos.

Por ejemplo, en un Servicio Público como FOSIS, que promueve valores como la Democracia y la Solidaridad, el actuar y el comunicar de acuerdo a estos principios debe ser un objetivo permanente y sujeto a control porque, como señala Villafañe, existe el peligro de crear una imagen ficticia de la empresa a través de su imagen, si la proyección que aquella hace de ésta no es coincidente (Villafañe Justo, 2000: 31).

---

## 5. Ser, actuar y comunicar de la empresa

El Ser, actuar y comunicar de una empresa confluyen en el individuo como unidades de información que son metabolizadas por éste dando origen a una representación mental que es la Imagen.

El *Ser* de la Empresa es aquello que viene con su creación, con su nacimiento. Son las características propias como el punto de partida para su desarrollo. El Ser es la *Identidad* de la Empresa que es moldeada por la cultura y manifestado por su actuación y por lo que comunica. La Empresa, como sistema permeable e interrelacionado con el medio, desarrolla, a partir del ser, su particular modo de hacer, esto es, una *cultura*. Se entiende por *cultura*, entonces, los patrones adquiridos por la empresa durante su desarrollo. El Ser de la Empresa se enriquece con la integración cultural, desarrollando una *personalidad* que permite diferenciar una empresa de otra (Costa Joan, 1995: 203 ).

La identidad moldeada a partir del Ser y de la Cultura se expresa en el *Hacer* y el *Comunicar*. El *Hacer* es el conjunto de actuaciones de la empresa, lo que ella produce y realiza; incluye decisiones, razonamientos, previsiones, estrategias, actos y controles, donde el marco material – individuos, recursos financieros, técnicos, productivos e investigacionales son actores, soportes y vehículos de las actuaciones. La Identidad y la Cultura (modo de ser y valores) determinan la forma de hacer de las empresas (Costa Joan, 1995: 204).

La *comunicación* es el vehículo de la cultura, es el factor de la integración de los individuos en la empresa y de ésta con su entorno social. La energía que emana de la empresa, considerada como actividad sinérgica de su identidad, cultura, actuaciones y comunicaciones confluye en el público y la sociedad. Pero es el propio individuo quien filtra el conjunto de información que le llega desde la empresa para construir la imagen de la misma (Costa Joan, 1995: 206).

La *imagen corporativa* es, de acuerdo a este enfoque, la integración de las subimágenes generadas por las manifestaciones particulares de la empresa y que son sintetizadas en la mente del público como una única interpretación, un valor global (Costa Joan, 1995: 206).

Cada uno de 4 los elementos mencionados, Identidad, Cultura, Actuación y Comunicación se constituyen en vectores ambivalentes de la Imagen Corporativa. Este enfoque permite una mirada de las empresas, incluidos los servicios públicos, desde el punto de vista de las relaciones entre su identidad, su actuación, cultura y su forma de comunicar lo que hace; donde la forma de comunicar quien es, lo que hace y cómo lo hace es determinante para la formación de su imagen y para la percepción de la calidad del Servicio.

En la fundación o creación del FOSIS se define su Ser, esto es, se distingue a esta institución de otros servicios públicos dándole una tarea específica, una estructura orgánica y un patrimonio.

A partir del carácter que se imprime a FOSIS en su creación, las personas encargadas de dar vida a esta institución, de iniciar esta “empresa”, comienzan a generar una *cultura* o personalidad distintiva que va evolucionando de acuerdo a las prioridades de las políticas sociales gubernamentales, influidas, además, por la opinión pública acerca de cuáles son las “tareas pendientes” para superar la pobreza y de las distintas corrientes o enfoques teóricos considerados como los más adecuados para el diseño de una intervención social.

Para FOSIS, es importante el comunicar que es un servicio público fundado en los principios valóricos de un determinado Gobierno (Identidad, quién es); que trabaja en generar condiciones para superar la pobreza (Actuación, qué hace); mediante la adecuada implementación de programas y políticas tendientes a la generación y desarrollo de capacidades en las personas, familias y comunidades pobres que les permitan superar su condición de pobreza en su dimensión económica y social (cómo lo hace). En este contexto, la comunicación es el vehículo principal que conecta las políticas de Gobierno con los funcionarios o empleados de la organización, y a éstos últimos, con los distintos públicos del servicio.

Para el profesional periodista que se incorpora al trabajo de esta institución, adecuada comprensión de este contexto y apropiación de los elementos constitutivos de la identidad (ser, actuar y comunicar) determinarán un desempeño eficiente en las funciones encomendadas.

## **6. Política de la imagen debe ser: integral y programada**

La política de Imagen debe ser Integral y Programada. La integralidad se refiere a la actuación sinérgica de todos los recursos e instrumentos de la empresa. La programación, a la forma como se evita la construcción aleatoria de la Imagen Pública por parte de los públicos. La programación no sólo debe darse para los “programas específicos”, sino que también en otras actuaciones correctoras de éstos para cuando se muestren ineficaces o su aplicación sea disfuncional (Villafañe Justo, 2000: 32-33).

## **7. Sistema corporativo global: sistema fuerte y sistema débil**

Las nuevas exigencias de competitividad en los actuales mercados de bienes y servicios relevan los valores sociales y culturales de la empresa. Se reconoce a los directivos como fabricantes de significados y símbolos. Los elementos de la cultura corporativa, como los ritos o la “mística” deben ser incorporados a la gestión (Villafañe Justo, 2000: 35-36).

En un estudio realizado en 1982 por Peters y Waterman, ellos logran aislar una serie de valores en los que parece radicar la excelencia y que por no ser explícitamente incluibles en el balance se pueden clasificar como activos invisibles. La Imagen corporativa resume el conjunto de estos activos intangibles o invisibles, los cuales deben ser gestionados como el resto de los activos empresariales (Villafañe Justo, 2000: 35).

A través de la gestión de la Imagen Corporativa es posible representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa, la cual se entiende, entonces, como un *sistema corporativo global*, en el cual no es posible desagregar ninguna de sus funciones básicas, derivadas de los dos sistemas: sistema fuerte y sistema débil.

El *sistema fuerte* está constituido por la organización básica de la empresa y se gestiona a través de políticas funcionales. En él se incluyen los productos, servicios y mercados, la estructura organizativa y los sistemas de decisión, los procedimientos técnicos de planificación y control, y las capacidades y saber hacer tecnológico y comercial. Es de naturaleza poco tangible y se gestiona a través de políticas formales. El *Sistema Débil de la Empresa* engloba la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa. En estos términos, la competitividad de una empresa depende tanto del sistema fuerte como del sistema débil.  $C=SF+SD$ , o  $C=SF+I$ , siendo "I" la Imagen Corporativa (Villafañe Justo, 2000 : 37-38).

La imagen pública positiva es, bajo este enfoque, producto de una adecuada gestión estratégica de la Imagen a través de técnicas de gestión aplicadas al sistema débil (identidad visual, cultura corporativa y comunicación corporativa) La política de imagen debe involucrar a todos los componentes de la empresa (integralidad) y debe expresarse en una adecuada programación de las acciones comunicacionales y de los programas correctivos.

Los servicios públicos, como organizaciones productoras de servicios, están afectos a los mismos principios descritos en los párrafos anteriores. Su imagen corporativa debe ser gestionada a través de su identidad visual (por ejemplo, logotipo y colores institucionales, papelería y folletería), la cultura corporativa (influida por ejemplo por las políticas de personal y de atención de público, o por la misión y visión propias de la organización) y la comunicación corporativa, que se da tanto en la interacción del personal de la empresa como en la interacción de éste con la comunidad.

En el caso de FOSIS es relevante la participación de su público objetivo final (personas y familias en situación de pobreza) en la producción del servicio, el cual tiene un marcado acento en lo local, por lo que el producto o resultado de su acción no es homogéneo en el contexto regional o nacional. La construcción de una imagen unívoca radica en la forma como se genera el servicio, más que en el producto final. La cultura y la comunicación corporativa tienen una mayor importancia desde el punto de formación de la imagen que los elementos constitutivos del sistema fuerte.

## 8. Dimensiones de la calidad: el qué y el cómo

Un elemento determinante para la formación de una Imagen Positiva es la *Calidad Percibida* de los servicios recibidos en la interacción entre el individuo y la empresa.

Los Servicios son básicamente una serie de procesos experimentados en forma intangible, en los que la producción y el consumo no pueden separarse totalmente y donde los clientes participan activamente en el proceso productivo” (Grönroos Christian, 1990: 35).

En el proceso de producción y consumo se producen interacciones entre clientes y el proveedor que son conocidas como *momentos de la verdad*. Estos momentos de la verdad tienen un efecto fundamental en la calidad del servicio percibido (Grönroos Christian, 1990: 37).

En la percepción global de la calidad de servicio percibida por los clientes participan una *dimensión técnica* o de resultado –el qué- y una *dimensión funcional* –el cómo- o relacionada con el proceso. Sin duda, para los clientes una dimensión importante de la calidad del servicio es lo que recibe de sus interacciones con la empresa, el producto. Pero en la calidad total percibida también influye la calidad del servicio en las interacciones denominadas como momentos de la verdad; para el cliente también tiene importancia la forma en que la calidad técnica, el resultado o el producto final, le sea traspasada (Grönroos Christian, 1990: 38)

La calidad técnica del resultado puede ser medida más o menos objetivamente, pero la calidad funcional del proceso con frecuencia se mide de forma subjetiva. Además, en el proceso de percepción de la calidad total del servicio, el cliente también está influido por la imagen corporativa de la empresa, la cual actúa como un filtro (Grönroos Christian, 1990: 38).

Una imagen positiva será reforzada por un servicio de calidad en sus dimensiones técnica y funcional y a la empresa pueden perdonársele con facilidad los pequeños errores en el proceso. En cambio, en una empresa con una imagen negativa, cualquier error será percibido como considerablemente mayor. Es por ello que en la percepción de la calidad se puede considerar la imagen como un filtro (Grönroos Christian, 1990: 39).

Las dimensiones de la calidad aplicadas al caso de estudio permiten identificar en el cargo desempeñado dentro del departamento de gestión de programas de FOSIS una función administrativa supeditada a la planificación, dirección y control como parte del trabajo realizado, la cual se traduce en el resultado de la producción del servicio. En este sentido, la labor realizada se enmarca en la dimensión técnica o de resultado. Además, la dimensión funcional, relacionada con el proceso, se manifiesta en la interacción con los clientes y públicos objetivos de FOSIS (municipios, organismos intermedios de desarrollo, destinatarios finales, otras instituciones públicas).

## **9. Calidad percibida en los servicios**

Si la imagen actúa como un filtro, el marketing como herramienta de comunicación de la empresa cobra importancia en la calificación del servicio que realiza el cliente.

Las experiencias de la calidad con las actividades de *marketing tradicional* producen la *calidad percibida en los servicios*. Al considerar que además de las empresas de servicios, los fabricantes de bienes proporcionan servicios como parte de sus ofertas, se puede hablar de *calidad total percibida*.

En la figura 1, Grönroos grafica como la calidad técnica y la calidad funcional a través del filtro que es la imagen corporativa influyen en la calidad experimentada y como la comunicación de marketing, la imagen, la comunicación boca a boca y la necesidad de los clientes influyen en la calidad esperada. La síntesis de la calidad esperada con la calidad experimentada es la calidad total percibida.

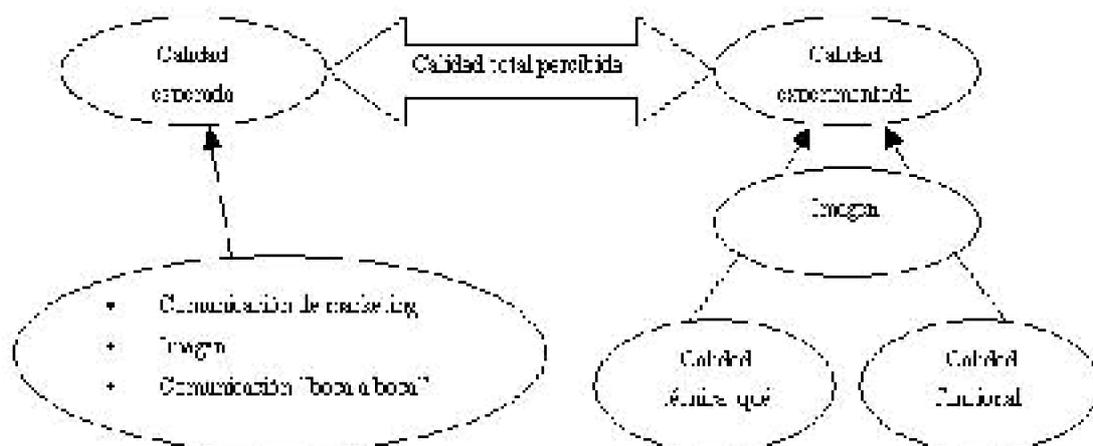


FIGURA 1. La calidad percibida total. (Grönroos Christian, 1990: 41).

## 10. Determinantes de la calidad percibida

Algunos estudios han explorado el cómo perciben los clientes una serie de servicios; uno de ellos, dirigido por Berry (Parasuraman en Grönroos Christian, 1990: 43) identifica 10 determinantes de los cuales 8 están más o menos relacionados con la dimensión funcional de la calidad percibida.

Estos determinantes son: la *fiabilidad*, que implica la coherencia y fiabilidad en la actuación; la *capacidad de respuesta*, referida a la voluntad de los empleados para proporcionar un buen servicio; la *profesionalidad*, que significa poseer las destrezas y el conocimiento necesarios; la *accesibilidad*, que implica el acercamiento y la facilidad del contacto; la *cortesía*, que abarca la educación, el respeto, la consideración y la amabilidad del personal en contacto con el público, la *comunicación*, significa mantener a los clientes informados en un lenguaje que puede comprender y, además, escucharlos; la *credibilidad*, que implica confianza, verosimilitud, honestidad y tener presente el interés del cliente; la *seguridad*, es estar a salvo de los peligros, riesgos o dudas; la *comprensión/conocimiento del cliente*, que implica un esfuerzo por entender las necesidades del cliente; los *elementos tangibles*, que incluyen las pruebas físicas del servicio (Parasuraman y otros en Grönroos Christian, 1990: 44)

## **11. Segmentación de los consumidores y grupos objetivos**

Los factores que influyen en la decisión de adquirir un determinado servicio son las *necesidades* de los clientes y los *deseos* con relación a la forma como quieren ser tratados. Necesidades y deseos son vitales en el desarrollo de las *expectativas* del cliente con relación a un determinado servicio. Las expectativas también reciben la influencia de factores externos como son la comunicación boca a boca, el marketing y la imagen de la empresa (Grönroos Christian, 1990: 198).

Si las necesidades y deseos influyen en los clientes a la hora de preferir un determinado servicio, las empresas no pueden solucionar las necesidades y deseos de todos los clientes potenciales de igual forma. Lo anterior justifica la elección de un segmento de clientes potenciales para los cuales la empresa dirige sus servicios. La diferenciación de los clientes en segmentos es un primer paso para la determinación de *grupos objetivos* de clientes. El sistema de producción de servicios no puede, por sí mismo, ocuparse de la satisfacción de necesidades y deseos muy diversos. Esto es consecuencia del hecho de que los servicios son unos fenómenos complicados y su producción una tarea ardua (Grönroos Christian, 1990: 199).

La segmentación de los clientes y la elección de estrategias de marketing y comunicación para dar a conocer la oferta programática del FOSIS es parte de la planificación realizada dentro del ejercicio del cargo en el caso de estudio. Independiente de la función de los sistemas de apoyo que orientan este accionar, la focalización y la comunicación se completan en el contexto local. Bajo el enfoque del manejo social del riesgo adoptado por FOSIS en el año 2001, los públicos objetivos son segmentados de acuerdo a su composición etárea y al riesgo social principal al que están expuestos. Este enfoque permite abordar en forma programada la satisfacción de las necesidades de los clientes, en cambio, sus deseos son abordados por la comunicación efectiva y eficiente sobre las condiciones para la selección y/o postulación a los diferentes programas de inversión. Las expectativas generadas en la comunidad con respecto a la acción del FOSIS son en gran medida difíciles de satisfacer por este servicio o por servicios similares, debido al alto grado de focalización de sus recursos y por la gran importancia que la comunicación boca a boca tiene en el proceso de formación de imagen que incide en una alta demanda por este servicio.

## **12. El proceso de producción y consumo del servicio**

Un esquema que permite el análisis y planificación del sistema de producción de servicios lo entrega Grönroos Christian (1998:202) Este esquema sitúa en la parte central a los

recursos generadores de calidad. Separados por la *línea de visibilidad*, se encuentran, en la parte visible para los clientes, aquellos recursos utilizados en la parte interactiva de la producción, incluidos los clientes, los sistemas y recursos operativos, el personal de contacto con el público y los recursos físicos y equipos. En la parte invisible, se encuentran aquellos que constituyen la parte de apoyo a la producción, como son el apoyo a los sistemas, el apoyo a la dirección y el apoyo físico, además de una parte totalmente invisible constituida por las funciones que no influyen en la oferta del servicio y en la calidad de éste. La cultura de la empresa es transversal a todo el sistema, ya que determina la forma de hacer de la empresa.

La misión de la empresa y los conceptos del servicio son las guías para la planificación y gestión del sistema de producción. Los clientes que participan en el proceso de producción lo hacen con sus expectativas influidas por sus necesidades personales, experiencias previas, imagen corporativa, marketing, comunicación boca a boca y ausencia de comunicación (Grönroos Christian, 1990: 201).

### 13. La parte interactiva en la producción de servicios

La parte visible o interactiva es aquella en la que se produce el contacto directo con los clientes dentro del sistema de producción de servicios. Está formada por los clientes y por el resto de los recursos generadores de la calidad con la que los clientes interactúan: personal de contacto, sistemas y rutinas operativas y los recursos físicos y los equipos (Grönroos Christian, 1990: 201-203).

Los *clientes*, al mismo tiempo que consumen los servicios, toman parte en la producción de éstos en forma activa. El *personal de contacto* son los empleados que interactúan directamente con los clientes, aunque todos pueden ser personal de contacto al margen de su cargo en la medida que toman contacto con el cliente ya sea cara a cara o través de otros medios como fax, teléfono, o el correo. Con frecuencia, el personal de contacto es el recurso principal para el proveedor del servicio, ya que durante los momentos de la verdad pueden detectar directamente las necesidades y deseos de los clientes.

Los *sistemas y rutinas operativas* incluyen tanto los sistemas operativos y administrativos como las rutinas laborales. Por una parte, los sistemas y rutinas influyen en la percepción de la calidad del servicio que se hacen los clientes; en la medida que éstos se sienten a gusto con unos determinados sistemas puede haber una *orientación hacia el servicio*. Por otra parte, los sistemas y rutinas repercuten en los empleados, ya que si son desfasados, complicados o carentes de orientación hacia el servicio, los empleados que deben trabajar con ellos se sentirán frustrados decayendo su nivel de motivación (Grönroos Christian, 1990)

Los recursos físicos y equipos incluyen todos los recursos utilizados en el sistema de producción de servicios. Algunos son un prerrequisito para una buena calidad técnica del producto final. Sin embargo, influyen también en la calidad funcional del servicio ya que

tienen un efecto similar al de los sistemas sobre los empleados. A los ojos del cliente, el personal de contacto, los sistemas y los recursos físicos forman un sistema de producción de servicios integral y visible (Grönroos Christian, 1990: 203-204).

Las actividades de apoyo al sistema de producción de servicios –apoyo de la dirección, apoyo físico (recursos humanos) y apoyo de los sistemas- se encuentran bajo la línea de visibilidad. La mayoría de las veces los clientes desconocen su importancia, evaluando la calidad del servicio sólo en función de las interacciones que ocurren en la parte visible. Al margen del nivel de calidad que se produzca en las áreas invisibles, los clientes percibirán una mala calidad del servicio si la parte interactiva aporta una calidad mediocre o empeora la calidad de ésta (Grönroos Christian, 1990: 204-205).

## **14. El sistema de producción de servicios como parte de una red de sistemas**

Hasta ahora se ha visto el sistema de producción de servicios como una unidad organizativa única, pero esto no siempre es así, a menudo se construye un sistema global por medio de una red de sistemas de producción de servicios separados. Para el cliente, esto es un sistema de producción de servicios. Esta red puede estar constituida por sistemas de apoyo dependientes de la misma organización, como el sistema de reservas propio de una cadena hotelera situado en oficinas aparte, o por organizaciones gestionadas independientemente. Las relaciones entre las partes de la red suelen ser mutuas y el cliente juzgará no sólo los sistemas de las dos partes por separado, sino el sistema total de la producción del servicio de la red (Grönroos Christian, 1990: 206-207).

En la parte interactiva de los servicios públicos se juega gran parte de la imagen de eficiencia y/o eficacia como señal de calidad. El grado de burocracia, los tiempos promedio de espera, la calidez y cordialidad de la atención, el buen trato basado en la empatía y en la capacidad de comprender lo que el cliente busca, la adecuada derivación, la comodidad de las instalaciones son algunos elementos que influyen en calidad percibida.

En el caso de estudio, la parte interactiva se desarrolla en dos contextos espaciales: una oficina con ubicación determinada y el lugar o sector donde habitan o se desenvuelven los clientes del servicio. En el segundo caso, la calidad percibida del servicio se basa fundamentalmente en las competencias que personal de contacto pueda demostrar en una serie de *momentos de la verdad* en los que todo lo que el cliente puede percibir del servicio es al representante de la institución.

FOSIS, como servicio, suele contratar a otras organizaciones (municipios, organismos intermedios de desarrollo) para la entrega de servicios a su público objetivo y su planificación estratégica la realiza en conjunto con otros, tales como autoridades regionales y locales y otros servicios públicos. Esto determina una amplia red de organismos asociados a la entrega de servicios, por lo que la supervisión a los procesos que realizan los integrantes de la red es una tarea permanente del Departamento de

---

Gestión de Programas, ya que existe conciencia de que la imagen corporativa y la calidad total percibida depende del servicio que puedan entregar organismos externos contratados.

## 15. Enfoques sobre el accionar de las Relaciones Públicas

La definición de *Relaciones Públicas* ha sido abordada en su práctica y enseñanza desde diversos enfoques que no han llegado a generar un concepto apropiado, pero que en su conjunto contribuyen a una visión general de su ámbito de acción (Porto Simões Roberto. 1993: 29).

Estos enfoques que fueron clasificados por Porto Simoes en 1993 en estructural, administrativo, filosófico, comunicacional, político, psicológico, mercadológico y personalizado, dan cuenta de cómo la función de Relaciones Públicas ha sido localizada en distintos espacios en un punto estratégico dentro del organigrama de la estructura de la organización.

Las escuelas que se acercan a una definición más amplia son aquellas que bajo un enfoque estructural señalan que las Relaciones Públicas son una función (o subfunción) organizacional o un subsistema, que conforman sinergias.

Se establecen, dentro de Relaciones Públicas, tres tipos de funciones: administrativa, institucional y de apoyo, dentro del enfoque estructural. La función administrativa se sustenta en las cuatro subfunciones básicas de la administración (planificar, organizar, direccionar y controlar), aunque ahora último, se ha incorporado una nueva subfunción "Relaciones Publicas". Esta incorporación se debe principalmente a las variaciones que ha tenido la teoría de la administración en el último tiempo para asegurar un óptimo desempeño dentro y fuera de la organización. La teoría de la administración nos presenta nuevas funciones que se han incorporado al proceso administrativo, las cuales son investigación, planificación, organización, dirección y control, aunque éstas no pueden ser tomadas en su totalidad como subfunciones, pero sí pueden ser interpretadas como subfunciones del relacionarse públicamente, lo cual significa que todas las acciones que se realizan (dentro y fuera de la organización) son dirigidas para todos los miembros de la organización y para el entorno que interactúa constantemente con ella (Porto Simões Roberto. 1993: 31-32).

Greig establece que las actividades de un líder son: iniciativa, motivación y representación; esta última se puede asociar al término relacionar, ya que es el líder quién representa a la institución ante la comunidad, lo cual se traduce en las relaciones de éste con otros organismos y la relación que implica la imagen corporativa de la organización ante el cliente final (consumidor) (Greig en Porto Simões, 1993: 32).

Para lograr un buen desempeño dentro del relacionarse con otros debe existir en gran medida el compromiso del representante (líder) y de la responsabilidad de cada

funcionario de la organización. Por lo tanto, el relacionador público debe incorporar la subfunción administrativa de coordinación, a través de adecuadas políticas internas de la empresa como del establecimiento de normas que permitan integrar en el hacer a cada miembro de la organización.

Se establecen como funciones de Relaciones Públicas el investigar, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar; las cuales son funciones de la administración, por lo que el Relacionador público se podría situar como un administrador y no como un comunicador (Porto Simões Roberto. 1993: 32-33).

### **Subsistema de Relaciones Públicas**

Los términos de subsistemas institucional y de apoyo pueden ser integrados sin ser necesario cambiar su sentido. Un subsistema de Relaciones Públicas sigue la teoría de sistema abierto, para ello se entenderá como sistema a la organización y como supersistema a la comunidad. Bajo este enfoque, se puede decir que Relaciones Públicas es un subsistema que está inmerso en un sistema mayor, que en este caso es un departamento inmerso dentro de la organización (Porto Simões Roberto, 1993 : 34-35).

Con respecto a Relaciones Públicas como un sistema institucional, Parsons define la estructura jerárquica de la organización en tres diferentes niveles: técnico, gerencial e institucional. Este último nivel lo define como aquél que influye en las condiciones de colocación y toma de recursos, además, le da un sentido de legitimación y de soporte a la organización; a diferencia que el nivel técnico y gerencial están relacionados con la obtención de logros para los objetivos planteados por la organización frente a otras estructuras y frente a la sociedad (Parsons en Porto Simões, 1993 : 37).

Por otra parte, los subsistemas de apoyo se entienden como los que interactúan con el entorno de manera que se garanticen relaciones favorables con las estructuras superiores. Por lo que el término *relaciones públicas* nace de la necesidad de contar con el apoyo de los diversos actores que interactúan en un medio determinado (entorno). Esta necesidad de la organización se sintetiza en la relación de apoyo de ésta con otros subsistemas existentes de manera de institucionalizar las relaciones con el entorno para así generar y garantizar el apoyo entre todos los subsistemas que coexisten (Porto Simões Roberto. 1993: 37-38).

Por lo tanto, la comunión de estas tres subfunciones (administrativa, institucional y de apoyo) dentro de la organización hace que ésta sea aceptada dentro de un sistema mayor o supersistema que es la sociedad (Porto Simões Roberto, 1993 : 38).

Como una empresa de servicios que se genera en la interacción con el cliente, para FOSIS la función o subfunción de Relaciones Públicas debe estar integrada al desempeño de todos los miembros de la organización, con acento en aquellos que cumplen el rol de representar la institución. Esta representación se sitúa principalmente en el Director del Servicio, pero también la ejercen quienes se desempeñan “en terreno”, ya que ellos representan la acción de la Institución en las localidades que visitan durante el ejercicio de su cargo.

Considerando que dentro de Relaciones Públicas se establecen tres tipos de funciones: administrativa, institucional y de apoyo, y se considera que todas las acciones

que se realizan dentro y fuera de la organización son dirigidas para todos los miembros de la organización y para el entorno que interactúa con ella, podemos señalar que el desempeño profesional en el FOSIS implica el ejercer funciones administrativas y de apoyo.

En efecto, las funciones administrativas de investigación, planificación, organización, dirección y control son parte de la interacción de FOSIS con sus grupos de público focalizado para entregarles una oferta de servicios acorde a las necesidades y demandas existentes, de acuerdo a una planificación que incorpora la dirección de las acciones y los mecanismos para el adecuado control de las mismas.

Por otra parte, el personal de contacto que interactúa con los destinatarios de la acción del FOSIS, conforman un subsistema de apoyo que debe garantizar las relaciones favorables entre el sistema institucional y los públicos de la institución.

## 16. El Director de Comunicación, DIRCOM

La complejización de las organizaciones como resultado de la evolución orientada por las innovaciones y los cambios incorpora a las comunicaciones en el siglo XXI como una cultura. Se entiende a las organizaciones como centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, y comunicación. El tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden. En este sistema de complejidad expansiva, todas estas fuerzas en libertad son irrefrenables y es preciso detenerlas, poner orden y coherencia entre ellas, controlarlas con eficacia. Aquí es donde surge la figura del Director de Comunicaciones, en adelante, Dircom. Es un *generalista polivalente*, al mismo tiempo que estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa (Costa Joan, 2001: 259-260).

Su misión y función son transdisciplinarias y cada vez más orientadas a la estrategia general y a la construcción y el control de la imagen. Uno de los objetivos de las comunicaciones es conseguir implantar una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa (Costa Joan 2001 : 260).

“Esta nueva figura es por ahora tan necesaria como –todavía- poco conocida. Hasta ahora las empresas intentaban cubrir intuitivamente sus funciones en técnicos responsables de publicidad, periodismo, relaciones públicas, es decir, entre las fuentes tradicionales que ejercían disciplinas concretas, especializadas” (Costa, Joan. 2001: 260-261).

En cuanto a la formación necesaria, el partir desde las *ciencias de la comunicación*, especialmente en el área psicología, le será útil tanto por lo que afecta a las relaciones humanas, sustancia vital de la empresa, como lo que concierne a la estructura dinámica de la organización. La formación en Gestión de Empresas le proporcionará el conocimiento del “campo de juego” real. Y el marketing estratégico será su tercera fuente de formación, puesto que es en el mercado donde fluyen las empresas, productos y servicios concurrentes, donde se realiza la conducta del público consumidor y usuario

con relación con la empresa. (Costa Joan, 2001 :261-262).

En cuanto a sus condiciones personales, son claves el espíritu crítico, la actitud positiva, receptiva y abierta, la capacidad analítica para evaluar ideas, situaciones y decisiones y una actitud holística; el Dircom debe ser imaginativo, curioso y desarrollar su capacidad de empatía. Deberá relacionarse con todos, vertical y lateralmente dentro y fuera de la empresa. Deberá ser un buen argumentador y desarrollar su fuerza de convicción. Será un espíritu independiente y libre, practicando la “tendencia contra” y asumiendo la filosofía del ¿por qué no? Debe tener la humildad de un aprendiz permanente y la valentía del autodidacta (Costa Joan, 2001 : 262-263)

### **Funciones del Dircom**

Asumirá funciones claramente estratégicas para lo que debe entender el proyecto de la empresa, su plan estratégico y participar en el mismo, para:

1. extraer de él los elementos que han de configurar la Imagen Corporativa;
2. contribuir a la definición de la cultura organizacional y un sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esa cultura;
3. diseñar las estrategias de comunicación en función de la Cultura, Identidad y Modelo de la Imagen;
4. actuar como asesor del máximo ejecutivo en su función de portavoz y ser portavoz de la institución;
5. implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales de la empresa, escucharles y motivarles en su participación;
6. hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación, supervisarlo y controlarlo;
7. ser guardián de la Imagen Corporativa: el abogado del público dentro de la empresa.

El producto último del cometido del Dircom es la Imagen Corporativa, para ello debe diseñar un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia. La previsión de contingencias es una parte concreta de su estrategia de comunicación ligada a la estrategia de acción (Costa Joan, 2001 : 265-266).

En los últimos enfoques se aprecia cómo la subfunción de relacionar públicamente se constituye en una función de administración, siendo funciones de esta subfunción el planificar, ejecutar, coordinar y evaluar. Bajo el enfoque de las escuelas de relaciones públicas revisadas por Roberto Porto Simões, se puede entender al relacionador público más como un comunicador. El enfoque de Joan Costa releva el papel de las comunicaciones en las empresas del siglo actual y partiendo desde esta disciplina, incorpora la gestión de empresas y el marketing corporativo como las bases formativas del Director de Comunicaciones –Dircom.

El Director de Comunicaciones, como guardián y gestor de la imagen corporativa, aplica gran parte de las aproximaciones conceptuales y teóricas desarrolladas en el presente documento. Costa, además, describe un conjunto de competencias (habilidades, destrezas, actitudes) que constituyen el perfil del Director de Comunicaciones. Muchas de estas competencias son parte de las demandas laborales

---

de las empresas que contratan periodistas en el campo de la Comunicación Organizacional Integral. Independientemente del cargo desempeñado y la descripción del perfil profesional realizada por la empresa, muchas de las competencias señaladas por Costa son requeridas para un buen desempeño laboral.



## III. METODOLOGIA

Ante la pregunta por las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la Comunicación Organizacional Integral en Chile y cuáles son las competencias esperadas en el ejercicio profesional de un comunicador social, se escogió efectuar una investigación descriptiva sobre un caso de estudio particular: el de un periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos.

El Objetivo General del Estudio es la sistematización de la experiencia en el campo de la Comunicación Organizacional Integral de un profesional periodista en función de las demandas de desempeño profesional experimentadas en el ejercicio de su trabajo, para el caso de estudio señalado.

### 1. Estudio de caso

El *estudio de caso* es una técnica metodológica que desarrolla un examen intensivo de una entidad individual de una categoría o especie. Esta técnica permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una sola institución, una empresa, o un movimiento social particular.

Las observaciones detalladas del *estudio de caso* permiten estudiar múltiples y variados aspectos con un mismo objeto de análisis. Además, el estudio de caso permite

examinar cada uno de esos aspectos en relación con los otros, a la vez que verlos dentro de su ambiente total. Una de las ventajas del *estudio de caso* es la oportunidad que ofrece para desarrollar una visión holística del objeto de estudio. Otra de las ventajas de los estudios de caso, y tal vez la más importante, es la capacidad que ofrece para aplicar sus resultados.

Los *estudios de caso* pueden clasificarse en dos tipos: el primero intenta derivar conclusiones generales a partir de un número limitado de casos; mientras que el segundo tipo intenta llegar a conclusiones específicas a partir de un solo caso, debido a la importancia o interés particular de su historia (Reyes, T. 1999).

Esta investigación corresponde al segundo de los tipos mencionados. Una ventaja de este tipo de estudio, que se denomina *estudio de caso único*, es que permite abordar unidades mínimas de actividades organizacionales (Kuky Coria, 2001:1-2). En este caso, se ha seleccionado como caso para estudiar la experiencia profesional de un comunicador social que se desempeña como Agente de Desarrollo Local en el Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos.

## **2. Sistematización de experiencias**

En la práctica profesional se ejecutan actividades que están articuladas en función de los objetivos que tiene la organización ejecutora. Estas actividades pueden derivar de programas de acción (ejecución de varios proyectos complementarios), proyectos específicos, o protocolos o procedimientos que permiten producir determinada información o producto comunicacional (p.e.: Reuniones de pauta, proyectos editoriales, etc.).

Llamaremos a estas actividades realizadas “experiencias”. Estas Experiencias siempre son realizadas con ciertos objetivos (habitualmente declarados en forma expresa) y bajo ciertos supuestos (a veces declarados expresamente y, otras veces, sólo implícitamente).

Habitualmente estas Experiencias son realizadas sin una evaluación posterior acerca de cómo resultó. Una evaluación de este tipo es muy valiosa, ya que permite “aprender” de la experiencia misma. Se puede “aprender”, por ejemplo, si los supuestos que se hicieron fueron correctos, y si el diseño de las actividades fue adecuado o no. Este “aprendizaje” es un capital de información importante ya que será un insumo para que futuros proyectos sean diseñados teniéndolos en cuenta y, por lo mismo, para que éstos sean más eficientes.

A esta evaluación posterior acerca de cómo resultó una Experiencia la denominaremos *Sistematización de la Experiencia* o, simplemente, *Sistematización*.

La *Sistematización* es definida como un método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia, o como una forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado. También es definida como una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su

ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo (Francke, M. y Morgan M.1995).

En el presente estudio se sistematizó la experiencia laboral del profesional comunicador social del caso de estudio elegido. La sistematización se realizó en función de las siguientes dos categorías:

- i. Demandas de desempeño profesional
- ii. Aprendizajes obtenidos del ejercicio profesional

### 3. Diseño Metodológico por Objetivo

El diseño metodológico de esta investigación abordó cada uno de los objetivos planteados por separado, de acuerdo al siguiente esquema:

#### 3.1. Objetivo 1: Caracterizar el caso de estudio

La caracterización del caso de estudio se realizó mediante el abordaje de dos dimensiones de análisis:

- i. Dimensión Características de la Institución o Ambito Independiente de Desempeño.
- ii. Dimensión Area de Desempeño Profesional.

En términos generales, cada una de estas dos dimensiones fue desarrollada analizando documentación existente en el Fondo de Solidaridad e Inversión Social donde se desempeña el sujeto del caso de estudio.

A continuación se señala cómo fueron abordadas cada una de estas dos dimensiones.

##### **i. Dimensión Características de la Institución o Ambito Independiente de Desempeño.**

- Historia : Se consultó la Ley Orgánica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS N°18.989, el Informe FOSIS del año 1993, documentos relativos proyecto de fortalecimiento institucional desarrollado por FOSIS en 1996 y el documento Manejo Social del Riesgo: enfoque orientador de la intervención e inversión del FOSIS.
- Propiedad de la organización: se determinó según la Ley Orgánica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, N°18.989.
- Objetivos institucionales: Este aspecto está referido a la visión institucional, misión y objetivos perseguidos por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social. La información se obtuvo de la revisión de documentos como Ley Orgánica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social N°18.989, y los documentos “Hacia una Planificación Estratégica FOSIS 2001-2001: invertir Mejor con la Gente” y “Planificación Institucional Fosis

2003-2005, marco estratégico”.

- Estructura orgánica: se consultó el Informe FOSIS 1993, X región Los Lagos, organigramas y descripciones de cargo.
- Estrategias desarrolladas para conseguir objetivos institucionales: se efectuó la revisión bibliográfica del documento Proyecto de Fortalecimiento Institucional Componente Fortalecimiento de las Capacidades Metodológicas de las Oficinas Regionales, Guía Práctica, Apuntes de Trabajo.
- Número de clientes, beneficiarios, público destinatario y ámbito geográfico de acción e influencia: la descripción de estos aspectos se basó en los documentos: “Planificación Institucional FOSIS 2003-2005, marco estratégico”; “Guía para inducción de nuevos trabajadores del Programa de Inducción FOSIS” y “Proceso de planificación territorial y organización de los recursos de inversión 2002”.
- Tipo de productos elaborados: para la definición de los distintos productos o servicios que desarrolla el Fondo de Solidaridad e Inversión Social se consultó el documento “Planificación Institucional FOSIS 2003-2005, marco estratégico”.
- Modo de puesta en el mercado de sus productos: en este punto se efectuó una revisión de la Guía para Inducción de nuevos trabajadores del Programa de Inducción FOSIS.

#### **i.i. Dimensión Area de Desempeño Profesional**

- Función desempeñada, tiempo en la institución, tiempo en el cargo actual y condición contractual: estos aspectos se caracterizaron basándose en la revisión de los contratos de consultoría entre el profesional del caso de estudio y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social.
- Lugar que ocupa en la estructura organizacional: se determinó según lo establecido en contratos de consultoría entre el profesional del caso de estudio y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social.
- Responsabilidades asignadas: en este punto se revisaron los contratos de contratos de consultoría entre el profesional del caso de estudio y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social.
- Rutina diaria/semanal/mensual: debido a la calidad contractual que no determina horarios para cumplir con la función desempeñada sino que pone énfasis en el cumplimiento de productos, no existe una rutina diaria semanal o mensual, sino que ésta está asociada al ciclo de inversión del Fondo de Solidaridad de Inversión Social. Su descripción se basó en el manual técnico de supervisión.

### **3.2. Objetivo 2: Identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, Región de Los Lagos**

---

El ejercicio profesional demanda un determinado desempeño que exige la posesión, por parte del profesional periodista o comunicador social, de un conjunto de *competencias profesionales*.

Las *competencias* demandadas al profesional del *caso de estudio* serán identificadas empleando la metodología Análisis Funcional del Trabajo.

La teoría del Análisis Funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra (Mertens L., 1996 : 74).

La técnica del Análisis Funcional, que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva, considera el trabajo de cada integrante de una institución en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

Algunas de las características del Análisis Funcional son:

- Permite identificar los conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.
- Se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización, sector, o rama, y concluye con las funciones productivas simples -llamadas elementos de competencia-, que son las funciones realizables por una persona.

El proceso del Análisis Funcional comienza por identificar el propósito de la institución, empresa, unidad, sub unidad o cargo en que se realizará el análisis. Este propósito supone una función de alto nivel expresada en el objetivo fundamental que cumple la unidad analizada. Para cumplir este propósito es necesario desarrollar funciones claves. Para cumplir con este propósito (ofunción) se hizo la pregunta *¿qué funciones son necesarias realizar?* Posteriormente se pregunta *¿qué es necesario para lograr las funciones claves?*, es decir, *¿cuáles son las funciones principales que es necesario desarrollar para conseguirlas?* Siguiendo el mismo proceso, se desglosan las funciones básicas conocidas como unidades de competencia, de las funciones principales. Finalmente, se pregunta *¿qué es necesario para lograr las funciones básicas?* y se obtienen los elementos de competencia.

La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia. Incluye aspectos de calidad, seguridad y salud. Normalmente, ya incluye logros laborales que un trabajador es capaz de obtener, lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose, cuando hablamos de “realizaciones” o “elementos de competencia”.

Los elementos de competencia son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Estos se completan con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el ámbito de aplicación.

En el siguiente cuadro se presenta de manera esquemática la forma en que se realiza el desglose del Análisis Funcional:

### **Estructura del Análisis Funcional**

A partir del **propósito** se inicia la desagregación o desglose por funciones

**Propósito**

**Funciones claves;**

**Funciones principales (dentro de las funciones claves);**

**Funciones básicas (unidades de competencia); y**

**Elementos de competencia.**

El proceso va de lo general hacia lo particular, determinando qué funciones es necesario cumplir para lograr que se realice la inmediatamente superior. La lógica se desarrolla de acuerdo a un proceso de causa-efecto o problema-solución, de manera que se responda a la forma de solucionar la función superior.

El Análisis Funcional concluye cuando se identifican las funciones que corresponden a los elementos de competencia, es decir, las que son logrables por una persona.

Por lo anterior, se dice que los elementos corresponden al último nivel de desagregación y se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral. Un aspecto a considerar cuando se trata de detectar un posible elemento de competencia es el de que exista claramente la posibilidad de enlazar la expresión "*La persona debe ser capaz de*" con el enunciado del elemento de competencia.

El resultado del Análisis Funcional se expresa en un mapa funcional o árbol de funciones que permite visualizar completamente un proceso, desde el propósito por qué se realiza hasta los elementos de competencia que debe poseer el trabajador que lo realiza.

En el mapa funcional no deben aparecer funciones repetidas. Si esto llegara a ocurrir debe procederse a examinar la forma en que se llevó a cabo la aplicación del principio de desglose con base en la relación causa-consecuencia. Puede considerarse que el mapa funcional es la representación gráfica del modelo del *sistema de producción* y, como en todo sistema, no hay, ni debe de haber, funciones duplicadas.

El Análisis Funcional cuenta con cuatro principios básicos:

· Parte de lo general a lo particular.

Es el proceso para identificar el desempeño en términos de resultados finales. Solamente si se empieza de lo general con una identificación precisa del propósito principal que integra a las funciones de la organización productiva en su conjunto, es posible un



desglose o desagregación de funciones que resulte útil y eficiente.

- Transferibilidad:

Permite identificar las funciones, separándolas de un contexto laboral específico. De esta manera las funciones resultan ser transferibles en ámbitos de trabajo diferentes.

- Estructura Semántica:

Requiere de una forma particular de construcción gramatical, la estructura con la cual debe ser estructurado el propósito, las funciones claves, las funciones principales y las funciones básicas es la de:



- Se basa en funciones:

Es importante señalar que el análisis funcional parte de funciones no de puestos de trabajo, de ocupaciones, de diagramas de proceso, de orden de tareas desempeñadas ni de jerarquizaciones de puestos de trabajo, además no hace referencia a niveles jerárquicos, sino que únicamente toma en cuenta los resultados que se deben obtener para cumplir con el propósito planteado.

En el Análisis Funcional, los desgloses derivados de una determinada función deben ser los suficientes y los necesarios para el logro de la función que les dio origen; en consecuencia, los desgloses, primero, deberán ser excluyentes entre sí y, segundo, la integración de los desgloses debe tener plena correspondencia con la función que los originó.

Debe tenerse presente que los desgloses son las *partes constitutivas* de la función de origen y, por lo tanto, la *suma* de los desgloses no debe ser ni mayor ni menor a lo que se desglosa.

En el caso de esta investigación, el Análisis Funcional se aplicará a la labor profesional del comunicador social en su desempeño como Agente de Desarrollo Local del Fondo de Solidaridad e Inversión Social

El propósito de la labor de este profesional, mediante el cual se realizará el análisis, es participar en el esfuerzo del país para superar la pobreza, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otras instituciones y servicios del Estado.

Como productos del análisis, se obtuvo una descripción detallada de las funciones claves, principales y básicas desarrolladas por el profesional para conseguir el propósito de su labor y de los elementos de competencia que están en la base de todo el proceso. Además, se confeccionó un mapa funcional del desempeño del profesional.

Los resultados del Análisis Funcional permitirán construir el perfil profesional del caso de estudio en función de las demandas de desempeño experimentadas en la práctica.

### **3.3. Objetivo 3: Sistematización de elementos del desempeño profesional no atribuibles a la formación recibida en la universidad**

---

Para desarrollar este objetivo se analizaron las unidades y elementos de competencia detectados durante el Análisis Funcional a través de los siguientes pasos:

i. En primer lugar, se determinó cuáles o qué partes de estas unidades y elementos de competencia no son atribuibles completamente a la formación recibida en la universidad.

ii. En segundo lugar, se organizó la información en cuatro dimensiones de sistematización (indicadas más adelante).

iii. Posteriormente, se procedió a describir de la forma más completa posible las unidades y elementos de competencia.

iv. Finalmente, se caracterizó cada dimensión en función de su aporte al logro del propósito y funciones clave del profesional del caso de estudio.

Las dimensiones que se utilizaron para sistematizar los aprendizajes son las siguientes:

#### **A. Dimensión de estudios de perfeccionamiento**

Identifica cursos, seminarios y otros estudios formales de perfeccionamiento seguidos para responder adecuadamente a las demandas de desempeño experimentadas en el trabajo.

#### **B. Dimensión de equipos, herramientas y materiales**

Identifica programas computacionales, máquinas, equipos y otras herramientas utilizadas en el trabajo, no aprendidas en la formación universitaria.

#### **C. Dimensión de conocimiento del medio**

Identifica conocimiento sobre el área de trabajo acumulado por el profesional durante el desempeño de su labor.

#### **D . Dimensión de métodos y técnicas**

Identifica metodologías de trabajo y/o investigación, no aprendidas en la formación universitaria.

## IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

La presentación de los resultados de la investigación se realizará de acuerdo a lo señalado en la metodología, abordando cada uno de los tres objetivos por separado.

### 1. Resultados Objetivo 1: Caracterizar el caso de estudio

#### 1.1. Dimensión Características de la Institución o Ambito Independiente de Desempeño

---

##### 1.1.1. Historia

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, fue creado en 1990 por el recién asumido Gobierno de la Concertación, cuando se constataba la existencia en Chile de 5 millones de pobres y, entre ellos, aproximadamente 2 millones de indigentes. La Ley Orgánica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS N°18.989 promulgada el 19

de julio de 1990 le dio existencia legal y lo define como “un servicio público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio” (Ley n°18.989, 1990 párrafo 1, artículo 7°).

FOSIS se define como funcionalmente descentralizado y el primer paso para lograr esto fue la designación de los Secretarios Regionales Ministeriales de Planificación y Coordinación como representantes regionales del servicio. Esto se materializó mediante Decreto Supremo el 16 de abril de 1991. Bajo dependencia de los Seremis de Planificación y Coordinación se desempeñaban los Coordinadores Regionales.

Debido al crecimiento de las actividades realizadas por el FOSIS se inicia, en 1993, la conformación de Direcciones Regionales, independientes de las Secretarías de Planificación y Coordinación. Las funciones de Representantes Regionales y Coordinadores Regionales las asume la figura del Director Regional (FOSIS, 1993 : 44).

En el año 1995, la institución inicia un proceso de cambio a partir del análisis de su quehacer que llevó a “precisar su misión y orientaciones estratégicas, revisar su estructura organizativa y someter a sus programas a una evaluación de impacto. El análisis que de su quehacer hizo la institución mostró que la modalidad de trabajo de pequeña escala y complementaria a la acción de otros, así como la opción por intervenciones sociales participativas, son válidas y tienen potencia de generación de impacto de superación de pobrezas” (FOSIS y otros, 1996 : 3).

A partir de este análisis, la institución generó cambios en su cultura y prácticas de trabajos centrados en cuatro ejes principales: una organización centrada en el impacto y en la revisión constante de lo que hace en función de los resultados finales que persigue; una que parte de un diagnóstico de dinámicas de desarrollo de un territorio, identifica estrategias de intervención apropiadas a la realidad de ese territorio y sus habitantes y escoge la combinación de programas –del FOSIS y de otros- que mejor se adecuan al diagnóstico y las estrategias de intervención identificadas; una organización que relaciona los aprendizajes aislados aprendiendo más allá de lo que aprenden sus individuos, y que sobre la base de lo aprendido va perfeccionando permanentemente su quehacer, y un trabajo centrado en equipos de trabajo con visiones compartidas, prioridades comunes e indicadores de desempeño en función de los objetivos de su misión (FOSIS y otros 1996 : 5).

Nuevamente, en el año 2000, el FOSIS realiza una revisión de su quehacer para efectuar un proceso de re-estructuración interna que recoge la experiencia acumulada de la institución e intenta avanzar en la definición de una estrategia de intervención que permita efectivamente contribuir a la superación de la pobreza de las personas, familias, grupos y comunidades que residen en los territorios donde la institución lleva a cabo su acción programática (FOSIS, 2002 a : 5)

Los ejes centrales de este nuevo proceso de cambio son: gestión circunscrita en un modelo orientador de la acción en temas que se consideran pertinentes y altamente significativos en cuanto a la contribución a superar la pobreza de las personas en determinados territorios; gestión de la información, la que permite que las decisiones de focalización e intervención estén fundamentadas y guiadas por antecedentes válidos, y gestión orientada a resultados, en la cual se compromete desde el inicio de la

intervención, la obtención de cambios que efectivamente contribuyen a superar la pobreza de las personas, familias, grupos y/o comunidades de un territorio (FOSIS, 2002 a : 5-6).

### **1.1.2. Propiedad de la organización**

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social es un Servicio Público, y como tal está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República con quien se relacionará por intermedio del Ministerio de Planificación y Cooperación (Ley n°18.989, 1990 párrafo 1, artículo 7°).

### **1.1.3. Objetivos institucionales**

De acuerdo a la Ley que lo creó, la finalidad del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, es “financiar en todo o parte planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo social, los que deberán coordinarse con los que realicen otras reparticiones del Estado, en especial con el FNDR” (Ley n°18.989, 1990 párrafo 1, artículo 7°).

Sin embargo, no es sino hasta el año 1994 cuando la institución define la misión institucional que mantiene hasta hoy. Esta misión es la siguiente: “participar en el esfuerzo del país para superar la pobreza, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otras instituciones y servicios del Estado” (FOSIS, 2001: 5).

En el año 1999 esta institución define su visión, la cual es “vemos al FOSIS como una institución con liderazgo nacional en las acciones y reflexiones que contribuyen a la superación de la pobreza: Los grupos de interés final se apropian con orgullo de su futuro, mejorando sus condiciones de vida. FOSIS trabaja en unidades territoriales pobres, escucha a los distintos actores presentes y colabora activamente para el desarrollo de esos territorios. Sus programas responden flexiblemente a las demandas y potencialidades de las personas. Los funcionarios del FOSIS valoran y disfrutan el trabajo que realizan, reciben el reconocimiento de la comunidad con la cual trabajan y obtiene perspectivas de crecimiento personal y profesional. Las autoridades y técnicos del FOSIS participan de manera constructiva en el debate nacional acerca de la superación de la pobreza y el desarrollo” (FOSIS, 2001: 5).

Desde el proceso de reestructuración iniciado en el año 2000, FOSIS define sus objetivos estratégicos considerando su misión institucional, el objetivo que le otorga la Ley, las orientaciones y compromisos gubernamentales, y otras declaraciones fundamentales que ha ido construyendo como forma de operacionalizar su misión. Estos objetivos son:

*Planificación: Decidir y asignar los recursos de inversión a través de un proceso integrado de planificación de la intervención territorial y de la gestión institucional, focalizando la actividad del FOSIS en personas, familias y comunidades en extrema pobreza y en riesgo social, en las comunas y localidades del país.*

Gestión de la Inversión: Gestionar la inversión en complementariedad con otros

actores públicos y privados, a través de programas de intervención territorial, descentralizados y participativos, orientados al aumento de los ingresos, mejoramiento de las condiciones y calidad de vida y desarrollo del capital social de los diversos grupos de beneficiarios.

**Evaluación:** Retroalimentar la pertinencia y calidad de los procesos de planificación y gestión de la inversión del FOSIS aplicando permanentemente sistemas de evaluación que midan sus resultados e impacto en la reducción de la pobreza, mejoramiento de las condiciones y calidad de vida y nivel de satisfacción de sus usuarios.

**Innovación:** Diseñar e implementar estrategias y programas de intervención que contribuyan innovativa y eficientemente, a resolver los problemas y manifestaciones de la pobreza e indigencia en el país.

**Comunicación:** Posicionar al FOSIS como organismo de Gobierno y difundir su quehacer en la reducción de la extrema pobreza en Chile al año 2005.

**Modernización:** Modernizar la gestión institucional aumentando la calidad y servicios a nuestros usuarios a través del mejoramiento continuo de los procesos, el desarrollo de los recursos humanos y equipos de trabajo, el uso de nuevas tecnologías de información y la gestión del conocimiento (FOSIS 2003 c : 16-17).

#### **1.1.4. Estructura Orgánica**

La ley que creó el Fondo de Solidaridad e Inversión Social define que su conducción le corresponde a un Consejo “el cual constituye la máxima autoridad del Servicio. A él le corresponde aprobar el programa anual de acción del FOSIS, su proyecto de presupuesto y su organización interna, y adoptar todos los acuerdos que sean necesarios para su buen funcionamiento” (FOSIS, 1993 : 42).

La administración del FOSIS recae en su Director Ejecutivo el cual es designado por el Presidente de la República. Como responsabilidades principales el Director Ejecutivo debe llevar a cabo los acuerdos del Consejo, proponer al mismo el programa anual de acción y el proyecto de presupuesto, dirigir técnica y administrativamente la institución y, en general, dictar las resoluciones y ejercer las facultades que sean necesarias para la buena marcha del Servicio (FOSIS, 1993 : 43).

De acuerdo al organigrama oficial institucional, las 13 direcciones regionales dependen directamente de la Dirección Ejecutiva (ver anexo 1). La estructura orgánica del FOSIS Región de Los Lagos corresponde a la definida por la institución para las regiones medianas (ver anexo 2).

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Décima Región de Los Lagos se estructura básicamente en una Dirección Regional y 3 departamentos que dependen de ella: Administración y Finanzas, Desarrollo Institucional, y Gestión de Programas y Territorios.

#### **Descripción de funciones para cada cargo por centro de responsabilidad**

##### **a) Dirección Regional**

Cargo: Director(a) Regional. Depende del director ejecutivo y supervisa a los jefes de

Administración y Finanzas, de Desarrollo Institucional, de Gestión de Programas, Asesor Jurídico, Secretaria Dirección y otros cargos de acuerdo a organigrama regional. El objetivo del cargo es conducir la gestión global de la dirección regional para la consecución de los objetivos del FOSIS en su jurisdicción.

Cargo: Asesor(a) Jurídico(a). Depende del Director(a) Regional y el objetivo del cargo es asesorar al Director Regional y a su equipo directivo y profesional en materias jurídicas para apoyar el desarrollo de los programas y proyectos que desarrolla el FOSIS en la región.

Cargo: Secretaria de Dirección Regional. Depende del Director(a) Regional y el objetivo del cargo es apoyar al Director Regional y al Asesor Jurídico en todas las actividades secretariales y administrativas relacionadas al ámbito de su cargo.

Cargo : Encargado(a) de Comunicaciones. Depende del Jefe de Desarrollo Institucional y tiene a su cargo la supervisión de los cargos según organigrama. El objetivo del cargo es difundir e implementar la estrategia comunicacional del FOSIS, asesorar en la implementación de la política de comunicaciones institucionales en la región y coordinar los sistemas de información a los usuarios en la región.

#### **b) Departamento Administración y Finanzas (DAF)**

Cargo: Jefe de Administración y Finanzas. Depende del Director Regional y los cargos bajo su supervisión se definen según el organigrama. El objetivo del cargo es conducir y supervisar la ejecución de todas las labores de las áreas de la administración general y las finanzas del FOSIS regional.

Cargo: Secretaria de Departamento. Su dependencia es según organigrama y el objetivo del cargo es asistir y apoyar en labores secretariales a la jefatura e integrantes del departamento para el adecuado desarrollo de su gestión.

Cargo: Contador Regional. Depende del Jefe de Administración y Finanzas y supervisa a otros cargos según organigrama. El objetivo del cargo es llevar la contabilidad de la región, de acuerdo con la normativa vigente, y realizar los controles y análisis financieros y/o presupuestarios que requiera la Dirección Regional.

Cargo: Administrativo Contable. Depende del Jefe Administración y Finanzas Regional. El objetivo de su cargo es realizar funciones administrativas contables para el apoyo a la gestión de la oficina regional.

Cargo: Auxiliar de Servicios. Depende del Jefe de Administración y Finanzas. El objetivo del cargo es atender labores de los servicios de apoyo para toda la institución a nivel regional.

Cargo: Chofer Regional. Depende del Jefe de Administración y Finanzas. El objetivo del cargo es conducir y mantener el vehículo fiscal destinado a la Dirección Regional.

#### **c) Departamento Gestión de Programas y Territorios (DGP)**

Cargo : Jefe de Gestión de Programas y Territorios. Depende del Director Regional y supervisa al Profesional de Gestión de Programas y Agentes de Desarrollo Local. El objetivo del cargo es dirigir, coordinar, apoyar y controlar la gestión de los programas de inversión en el ámbito regional.

Cargo: Profesional de Gestión de Programas. Depende del Jefe de Gestión de Programas y el objetivo del cargo es coordinar, realizar y controlar la gestión de los programas de inversión en el ámbito regional.

Cargo: Secretaria de Territorio. Su dependencia jerárquica se define según organigrama y el objetivo del cargo es asistir y apoyar en labores secretariales a la jefatura y a los Agentes de Desarrollo Local para el adecuado desarrollo de su gestión.

Cargo: Gestor Territorial. Depende del Jefe de Gestión de Programas y Territorios y los cargos bajo su supervisión se definen según organigrama. El objetivo del cargo es dirigir, coordinar, apoyar y controlar la gestión de la ejecución de la inversión regional FOSIS en el territorio a su cargo.

Cargo: Agente de Desarrollo Local (ADL) depende del Jefe de Gestión Programática. El objetivo del cargo es identificar las necesidades de desarrollo socioeconómico de los sectores más desposeídos, colaborar en la transformación de esas necesidades en proyectos, y supervisar su ejecución coordinando sus esfuerzos con el sector público y privado en el territorio que le ha sido asignado.

#### **d) Departamento de Desarrollo institucional (DDI)**

Cargo: Jefe Desarrollo Institucional. Depende del Director Regional, los cargos bajo su supervisión se definen según organigrama regional.

El objetivo del cargo es coordinar la planificación regional, implementar la evaluación, el control de gestión y los procesos de información regional, sistematizar la información y aprendizajes regionales, coordinar las acciones de comunicación y conducir la gestión de recursos humanos de la región.

Cargo: Profesional DDI Regional, tema informática. Depende del Jefe de Desarrollo Institucional y el objetivo del cargo es procesar, validar y emitir información para el apoyo a la toma de decisiones de la oficina regional.

Cargo: Profesional DDI Regional, tema: planificación y control de gestión. Depende del Jefe de Desarrollo Institucional y el objetivo del cargo es conducir el proceso de formulación de la planificación estratégica regional y diseñar, implementar, y supervisar el control de gestión institucional y los procesos y sistemas de información para optimizar la toma de decisiones institucionales.

El anexo N°3 corresponde a la última actualización del organigrama regional, responde a las necesidades del FOSIS de flexibilidad para adaptarse a líneas programáticas acordes a las estrategias gubernamentales frente a situaciones emergentes como el desempleo e innovación programática como el Programa Chile Solidario en el cual el FOSIS participa a través de dos componentes: el Programa Puente (puerta de entrada a este sistema de protección social a la población en extrema pobreza) y atención preferente de las familias que participan en el programa Chile Solidario.

### **1.1.5. Estrategias desarrolladas para conseguir objetivos institucionales**

De acuerdo al Documento "Proyecto de Fortalecimiento Institucional, Componente

Fortalecimiento de las Capacidades Metodologías de las Oficinas Regionales” las estrategias generales del Fondo de Solidaridad e Inversión Social para conseguir los objetivos institucionales son las siguientes:

**Intervención de alto nivel técnico:** el FOSIS se proyecta como organismo de un alto nivel técnico con una visión global e integrada de la pobreza en sus múltiples causas y diversas manifestaciones. Su carácter técnico garantiza la transparencia, efectividad y eficiencia de los programas de superación de la pobreza en que participa.

**El compromiso del FOSIS con el impacto final de sus programas:** el objetivo final de quehacer del FOSIS es contribuir a la lucha contra la pobreza del país, para lo que despliega esfuerzos sistemáticos de seguimiento de los proyectos y programas y de evaluación de sus resultados e impactos en la población beneficiaria.

**Privilegiar el nivel local:** el FOSIS favorece proyectos que se originan en la base social y se ejecutan con la participación de los beneficiarios. Las acciones, planes y programas del FOSIS privilegian la vida cotidiana y el entorno inmediato de las familias pobres que constituyen el nivel local.

**Programas del FOSIS, herramientas en la lucha contra la pobreza:** el FOSIS desarrolla programas que aportan a la lucha contra la pobreza. Estos programas son medios o instrumentos tendientes a generar oportunidades para que las personas, familias, comunidades o unidades productivas más postergadas puedan desarrollar sus potencialidades y capacidades y así, satisfacer por si mismas sus necesidades básicas.

**El FOSIS tiene socios para la ejecución de sus programas:** FOSIS desarrolla programas a través del financiamiento total o parcial de proyectos. Los ejecutores de proyectos, sean éstos organizaciones de los propios beneficiarios u organismos intermedios de apoyo, son de esta forma socios de la misión del FOSIS. La asignación de recursos a proyectos a través de concursos y licitaciones son un instrumento, entre otros posibles, de asignación de recursos.

**Coordinación entre programas:** el FOSIS como servicio del Estado comprometido en la lucha contra la pobreza, mantiene relaciones estrechas con otras instituciones cuyas acciones y programas aportan a la superación de la pobreza, manteniéndose informado y buscando la complementación entre sus programas y los de otras instituciones. Una relación fluida con el entorno público es básica para la eficiencia y eficacia de la labor del FOSIS.

**Buscando nuevas áreas y estrategias concretas de la lucha contra la pobreza:** el FOSIS realiza una labor continua y activa de identificación de nuevas áreas y estrategias concretas de lucha contra la pobreza. Esta actividad, que hace coordinadamente con otros agentes del sector público y privado, se traduce en el diseño, ejecución y evaluación de programas piloto que posteriormente, si corresponde y las autoridades pertinentes lo deciden, son asumidos por otras instituciones o por el mismo FOSIS (FOSIS, 1996: 4-5).

#### **1.1.6. Número de clientes, beneficiarios, público destinatario y ámbito geográfico de acción e influencia**

El universo de la población objetivo del Fondo de Solidaridad e Inversión Social es: población en situación de extrema pobreza de todo el territorio nacional, estimada en 800.000 personas, y población en situación de Pobreza de todo el territorio nacional, estimada en 2.230.000 personas (FOSIS, 2003 d: 36).

Son beneficiarios potenciales de su acción todos los integrantes del Universo de población objetivo que reúne los requisitos necesarios para acceder a sus productos y servicios definidos por la focalización de los Gobiernos Regionales de la Inversión Regional de Asignación Local, IRAL, el marco presupuestario institucional y los requisitos técnicos de los Programas

Se define como usuarios del FOSIS aquellos beneficiarios potenciales que han accedido a un producto o servicio de esta institución. Los usuarios como grupos de interés final de FOSIS son los individuos, familias, grupos u organizaciones pobres que viven situaciones de extrema pobreza y riesgo social. Entre ellos: familias en extrema pobreza; personas, familias y comunidades pobres, microempresarios pobres; pequeños productores rurales; pescadores artesanales; población desempleada, subempleada o que busca trabajo por primera vez; personas que participan o forman parte de grupos y organizaciones sociales, y grupos prioritarios como jóvenes, niños, adultos mayores, mujeres, o discapacitados (FOSIS, 2003 d: 37).

En el anexo N°4 la tabla “Población en situación de pobreza por grupo étnico, según región y país”, señala de acuerdo a datos de la encuesta CASEN 2000 el número de personas que se encuentra en esta condición en el país. De acuerdo a la tabla, en la Región de Los Lagos existen 255.896 personas en situación de pobreza.

A través de la planificación territorial FOSIS define anualmente la localización de la inversión, entendida como el proceso que incluye dos etapas centrales: la localización que consiste en la selección de comunas específicas donde se desarrollará la intervención e inversión institucional y la focalización temática que identifica los contenidos generales sobre los cuales se centrará la intervención (FOSIS, 2002 b: 2).

La propuesta de Focalización Regional identifica los grupos objetivos y ámbitos de intervención en el nivel regional y la propuesta de intervención selecciona los grupos objetivos y ámbitos de intervención en el nivel territorial.

La localización de la inversión del FOSIS regional para el año 2003 se ubicó en las 42 comunas de la Región a través del Programa Puente, y con la inversión programática regular en las comunas de Panguipulli, Paillaco, Lago Ranco, San José de la Mariquina, Río Bueno, la Unión, Valdivia, Los Lagos, Máfil, Corral, Lago Lanco y Futrono en la Provincia de Valdivia; Osorno, Purranque, Río Negro, San Juan de La Costa y San Pablo en la Provincia de Osorno; Puerto Montt, Puerto Varas, Fresia, Llanquihue, Calbuco, Maullín y Los Muermos en la Provincia de Llanquihue; toda la Provincia de Chiloé (considerado un territorio de intervención conjunta) y Hualaihué, Futaleufú, Palena y Chaitén para la Provincia de Palena ( FOSIS;2003 e: 11, 15).

El detalle de la cobertura por programa, ámbitos de intervención y grupos de interés final se encuentra en las mallas de planificación comunales y territoriales del Servicio.

### **1.1.7. Tipo de productos elaborados**

La principal oferta de FOSIS son los programas que se describen a continuación:

*Programa de Preinversión:* su objetivo es orientar y factibilizar la inversión del FOSIS, generando información válida y confiable que permita identificar los beneficiarios y líneas de acción en los cuales es más pertinente invertir para maximizar el impacto en una comunidad o localidad determinada. Las líneas que se pueden implementar a través del programa son: estudios de caracterización, estudios de factibilidad y proyectos innovativos.

*Programa Promoción para la participación:* su objetivo es desarrollar y expandir capacidades en los grupos y organizaciones beneficiarios del FOSIS, y apoyar la generación y gestión de proyectos por parte de los ejecutores beneficiarios. Los tipos de proyectos que se implementan en este programa son: Promoción para la Autogestión, Participación Ciudadana y Aquí Yo Hablo (programa ejecutado con medios de comunicación locales).

*Programa Desarrollo Social:* destinado al financiamiento de las iniciativas generadas y ejecutadas por los propios beneficiarios y de proyectos de servicios especializados ejecutados por intermediarios dirigidos a los beneficiarios. Los proyectos que se implementan en este programa son: financiamiento de proyectos autogestionados y financiamiento de servicios especializados.

*Programa de apoyo a las actividades económicas para la generación de ingresos:* destinado al financiamiento de servicios dirigidos a los microempresarios y trabajadores por cuenta propia. Los proyectos que se implementan en este programa son: financiamiento de inversión productiva, financiamiento de servicios especializados, proyectos de acceso al crédito, proyectos de apoyo para el desarrollo del entorno.

*Programa de Reinserción Laboral y Empleo:* destinado a la reinserción de personas cesantes y fortalecer la capacidad de asociatividad y participación de las personas que habitan en asentamientos precarios para acceder al mercado laboral dependiente o independiente.

*Programa de Nivelación de Competencias:* destinado a personas semiempleadas, cesantes o que buscan trabajo por primera vez, para que puedan nivelar los estudios educación básica y/o media.

Programa Puente “Entre las Familias y sus Derechos”: destinado a que las familias en situación de indigencia logren satisfacer sus necesidades básicas, a través de la generación de ingresos superiores a la línea de indigencia y la activación de habilidades sociales para su integración, como procesos simultáneos alcanzados a partir de la entrega del apoyo psicosocial personalizado. Lo anterior se logra en la medida que las familias participantes alcanzan un conjunto de 53 condiciones mínimas de calidad de vida, agrupadas en 7 dimensiones (identificación, salud, educación, dinámica familiar, habitabilidad, trabajo e ingreso).

*Formación para la vida en comunidad:* destinado a las familias que adquieren una vivienda a través de los programas del ministerio de Vivienda y Urbanismo denominados de Vivienda Social Dinámica sin Deuda y Viviendas Básicas con crédito SERVIU (estas últimas que incorporen a familias del Programa Chile Barrio). Consiste en apoyar la

formación y desarrollo de la vida comunitaria y la inserción de las familias en el nuevo barrio al que se incorporan.

*Un barrio para mi familia:* destinados a las familias que obtiene una solución habitacional a través del programa Chile Barrio, en las modalidades de radicación y erradicación. Consiste en la formación y desarrollo de la vida comunitaria y la inserción de las familias en el nuevo barrio al que se incorporan. Cuando se trata de soluciones de erradicaciones se fortalecerá una reinserción que destaque que las familias dejan de vivir en campamento (FOSIS, 2003 d : 44-46)

### **1.1.8. Modo de puesta en el mercado de sus productos**

A través de la focalización de la inversión, cada Dirección Regional junto con los Consejos Regionales priorizan las comunas con mayores índices de pobreza en la Región para que los grupos y organizaciones sociales, formales e informales, presentan sus proyectos bajo reglas sencillas de cumplir y/o las instituciones especializadas presenten proyectos de servicio a la comunidad.

Luego de la presentación de proyectos, FOSIS hace una evaluación técnica de los mismos, las mesas de trabajo los aprueban y finalmente, los grupos seleccionados firman contrato con el FOSIS regional e inician su ejecución. Esta ejecución la supervisa el FOSIS y la mesa de trabajo (FOSIS, 2003 d : 41)

## **1.2. Dimensión Area de Desempeño Profesional**

---

### **1.2.1. Función desempeñada, tiempo en la institución, tiempo en el cargo actual y condición contractual**

El comunicador social del caso de estudio fue contratado por primera vez por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social en agosto de 1996. De acuerdo a este contrato de fecha 20 de agosto, "FOSIS contrata al Consultor de Apoyo para que desarrolle funciones de Encargada de Prensa, en la Décima Región. El trabajo encomendado será realizado en el período comprendido entre el 02 de agosto de 1996 al 30 de noviembre de 1996" (Contrato de Consultoría de fecha 20 de agosto de 1996 FOSIS e Ingrid Lorena Castillo Hernández, Pág. 1 –2)

Este contrato se suscribió entre el Director Regional del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS y la profesional del caso de estudio en calidad de Consultora. Con fecha 1 de diciembre de 1996 ambas parte firman la renovación del Contrato de consultoría "hasta el 30 noviembre de 1997" (Renovación de Contrato de Consultoría de fecha 1 de diciembre de 1996 Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Castillo Hernández, Pág. 1).

Finalizado este contrato, se firma un nuevo contrato de consultoría para la función de Encargada de Prensa entre las partes por el "período comprendido entre el 01 de diciembre de 1997 al 30 de noviembre de 1998" (Contrato de Consultoría FOSIS e Ingrid Lorena Castillo Hernández, Pág. 2).

En el siguiente contrato el “FOSIS contrata al Consultor para que preste labores de Periodista. El Consultor desarrollará sus funciones en la ciudad de Puerto Montt, Décima Región. El contrato encomendado al Consultor será realizado entre el 1 de diciembre de 1998 y el 30 de noviembre de 1999” (Contrato de Consultoría Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Castillo Hernández de fecha 1 de diciembre de 1998.)

Con fecha 1 de diciembre de 1999 las partes firmaron un nuevo contrato de consultoría para el periodo comprendido entre la fecha del contrato y el 30 de noviembre del año 2000 para los servicios de Asistente de Comunicación (Contrato de Consultoría Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Castillo Hernández de fecha 1 de diciembre de 1999). Este contrato fue posteriormente prorrogado hasta el 31 de diciembre de 2000 (Prórroga de Contrato de consultoría entre Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Lorena Castillo Hernández de fecha 13 de diciembre de 2000).

Luego de 4 años y 5 meses en el área de comunicaciones del FOSIS de la Décima Región bajo la modalidad de Contrato a Honorarios, en el año 2001 en el marco del proceso de reestructuración institucional la profesional asume funciones de Agente de Desarrollo Local, las cuales comienza a cumplir a partir del lunes 22 de enero de 2001 en la Provincia de Chiloé (Contrato de Consultoría Fondo de Solidaridad e Inversión Social de fecha 3 de enero de 2003 entre el Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Lorena Castillo Hernández).

En los años 2002 y 2003 se suscriben nuevos contratos de consultoría para el mismo cargo, ambos por un período de 1 año calendario (Contratos de Consultoría de 2 de enero de 2002 y 03 de enero de 2003 entre el Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Lorena Castillo Hernández).

La revisión de los contratos entre FOSIS y la profesional, objeto del presente estudio, indica que ésta se ha desempeñado por más de 7 años en el FOSIS y 3 de ellos en la función actual de Agente de Desarrollo Local. En las dos funciones desempeñadas, los contratos son por periodos anuales como consultor a honorarios.

### **1.2.2. Lugar que ocupa en la estructura organizacional**

Según señala el último contrato de consultoría “el trabajo encomendado al Consultor deberá ajustarse a la supervisión técnica, instrucciones, control y evaluación que realice el Gestor Territorial respectivo del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Contrato de Consultoría Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Lorena Castillo Hernández, 2003 cláusula tercera)

### **1.2.3. Responsabilidades asignadas**

FOSIS contrata al Consultor para que “en el marco de los Programas de Apoyo a Actividades Económicas en Sectores en Condiciones de Pobreza y de Desarrollo Social, preste servicios consistentes en gestionar, coordinar y supervisar los proyectos y convenios del FOSIS, en los territorios asignados; así como aportar insumos e información para las estrategias de intervención del Servicio” (Contrato de Consultoría Fondo de Solidaridad e Inversión Social e Ingrid Lorena Castillo Hernández, 2003),

Este contrato define, además, 4 funciones: apoyar en el diseño e implementación de la estrategia de intervención e inversión del FOSIS, en complementariedad con otros servicios públicos, la comunidad y otros actores presentes en el territorio asignado; supervisar el seguimiento técnico y administrativo de los proyectos y convenios del FOSIS en los territorios asignados, desde su adjudicación o suscripción hasta el cierre formal de éstos; participar en reuniones de trabajo y formativas que se desarrollen en el marco de los programas y/o áreas temáticas en los que se desarrolla sus tareas, y participar, a petición de su contraparte técnica, en actividades de difusión de la acción del FOSIS.

Para la primera función, las tareas y/o productos asignados son: participar en la mesa de trabajo comunal, intercomunal y/o provincial, aportar al diseño y seguimiento del plan de intervención para la inversión territorial, participar, a petición de la contraparte técnica del FOSIS, en reuniones con otros servicios e instituciones públicas y otros actores presentes en el territorio asignado, lo que se verificará mediante minutas de reuniones; aportar información a los procesos de preinversión del FOSIS; participar, a petición de la contraparte técnica del FOSIS, en los procesos de licitación; apoyar, a petición de su contraparte técnica, a las reuniones de los Concejos Comunales, en las que se traten materias relativas a la inversión del Servicio y elaborar minutas o informes sobre temas específicos que se le soliciten.

Para la segunda función, define: mantener actualizado los sistema de supervisión y/o registro de avance de los proyectos; visitar los proyectos en terreno: asistir a reuniones periódicas en las oficinas regionales del FOSIS; mantener y actualizar las carpetas que contienen los antecedentes de cada proyecto; realizar el seguimiento técnico, administrativo y financiero de los proyectos a su cargo, debiendo elaborar los informes correspondientes; realizar los informes de supervisión que den cuenta de situaciones especiales en la ejecución de los proyectos; realizar las gestiones administrativas adicionales necesarias para la ejecución de los proyectos asignados, debiendo elaborar las cartas y minutas que se requieran; participar en reuniones de trabajo y formativas que se desarrollen en el marco de los programas y/o áreas temáticas en los que se desarrolla sus tareas, participar, a petición de su contraparte técnica, en actividades de difusión de la acción del FOSIS.

#### **1.2.4. Rutina**

La rutina que desarrolla el Periodista en el Departamento de Gestión de Programas responde a las responsabilidades del cargo de Agente de Desarrollo Local y se desarrolla, fundamentalmente, en el marco del proceso de planificación de la intervención e inversión y del ciclo de vida de los proyectos.

De acuerdo al tipo de contrato del Agente de Desarrollo Local, no corresponde, según la naturaleza de las funciones que desempeña un consultor, cumplir con un horario de trabajo, aún cuando su contrato determina una cantidad de horas equivalentes a una jornada laboral completa (FOSIS, 2003 d: 63). Por esta razón, la programación de sus actividades queda sujeta a criterio personal al cumplimiento de productos.

Según el Manual Técnico de Supervisión, en cuanto a la supervisión del proyecto, el

Agente de Desarrollo Local debe cumplir las siguientes tareas:

a) En la etapa previa a la ejecución del proyecto: validar los antecedentes básicos del mismo, emitir la solicitud de elaboración del contrato y solicitar y verificar la vigencia de las garantías de fiel cumplimiento y de anticipo

b) En la etapa de ejecución: verificar en terreno el cumplimiento del Plan de Actividades acordado con el ejecutor; controlar la correcta utilización de los recursos financieros aportados por FOSIS y por otros al proyecto; controlar los aportes de los beneficiarios, de terceros involucrados y de ejecutores comprometidos en el proyecto; verificar el cumplimiento de los compromisos de complementariedad de instituciones públicas y/o privadas con el proyecto; solicitar y validar los informes del ejecutor, elaborar las actas de supervisión, elaborar los informes de supervisión correspondientes, verificar vigencia y actualización de garantías de fiel cumplimiento y de anticipo; solicitar y revisar las rendiciones de cuenta al ejecutor; autorizar técnicamente y solicitar los pagos al ejecutor; autorizar los cambios necesarios al plan y cronograma de actividades que se requiera durante la ejecución; apoyar al ejecutor en su relación con los beneficiarios directos; controlar el logro de los resultados esperados del proyecto; recopilar todos los documentos requeridos para solicitar el cierre del proyecto y solicitar el cierre del proyecto,

Normalmente, según bases, los proyectos no pueden tener una duración superior a un año, por lo que cada una de las actividades descritas se realizan de acuerdo al tiempo estimado de ejecución de cada iniciativa.

## **2. Resultados objetivo 2: Identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un periodista en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos**

Bajo este título se presentan las competencias demandadas al profesional del caso de estudio empleando la metodología del Análisis Funcional.

Este análisis se presenta de acuerdo al siguiente esquema:

A.- Identificación y descripción del *propósito* de FOSIS.

B.- Identificación y descripción de las *funciones claves* necesarias para cumplir desde el rol de ADL el propósito de FOSIS.

C.- Identificación y descripción de las *funciones principales* necesarias para cumplir con las funciones claves.

D.- Identificación y descripción de las *funciones básicas* necesarias para realizar las funciones principales.

E.- Identificación y descripción de los *elementos de competencia* necesarios para cumplir con las funciones básicas.

F.- *Mapa Funcional* que grafica las relaciones entre cada uno de los elementos de los distintos niveles del Análisis Funcional.

Como el Análisis Funcional se presenta por niveles, se ha aplicado un esquema numerado que permite relacionar a cada función clave con sus correspondientes funciones principales, funciones básicas y elementos de competencia. Como un apoyo visual para el seguimiento de este esquema se presenta el Mapa Funcional al final del análisis.

## **A. Propósito**

---

El propósito del Fondo de Solidaridad e Inversión Social es participar en el esfuerzo del país para superar la pobreza, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otras instituciones del Estado.

- En esta definición se encuentran elementos claves para determinar las funciones que debe cumplir esta institución en el rol que le fue asignado por Ley desde su creación y, por ende, a las que debe contribuir el profesional del caso de estudio. Estos son:
- Es una de las herramientas a disposición del Gobierno para implementar su Política Social, su especificidad está dada por la capacidad de innovar (originalidad) en el diseño de estrategias.
- Actúa en forma complementaria con otras instituciones del Estado. FOSIS invierte donde los otros servicios no pueden o donde la acción de éstos es escasa o inexistente. Este mandato obliga a la generación de prácticas de trabajo de coordinación y articulación con otros.
- Es una institución con especialidad técnica para insertarse en temas y áreas relativas a la superación de la pobreza mediante enfoques de trabajo que promuevan la innovación en la búsqueda de soluciones a problemas multicausales como es la pobreza.
- La participación en un esfuerzo de país se constituye en una función política ya que este esfuerzo lo orienta la Política Social del Gobierno. Las acciones del FOSIS, por lo tanto, están sujetas al Control Social.

## **B. Funciones claves**

---

### **1. Participar en el proceso de Planificación Territorial aportando insumos y en coordinación con redes**

En concordancia con el Objetivo Estratégico N°1 del Fondo de Solidaridad e Inversión Social “Planificación de la Intervención” El Agente de Desarrollo Local debe participar en este proceso, ya que se entiende, que por su trabajo en terreno, tiene conocimiento directo de la realidad de los territorios a su cargo.

Para este objetivo, descrito como optimizar el proceso de toma de decisiones institucionales a través de la planificación estratégica, de la planificación de la intervención territorial y de la asignación óptima de los recursos, considerando la interacción con otros que contribuyen a superar la pobreza y mejorar su calidad de vida, el Agente de Desarrollo Local participa en la planificación de la intervención territorial en el que cada equipo territorial prepara una propuesta para el proceso de focalización de la inversión.

El resultado de este trabajo se verifica el documento Plan de Inversión Territorial Provincia de Chiloé, el que luego se valida técnicamente por el Departamento de Gestión de Programas de nivel Regional y Nacional. La sanción del Plan, y por lo tanto su contenido definitivo la realiza una mesa de trabajo que para el caso de la Provincia de Chiloé es de nivel provincial y la conforman actores públicos y privados representativos del territorio.

De esta forma, la planificación de la intervención se realiza insertos en redes existentes y considerando redes potenciales que se deben generarse y fortalecerse para optimizar los resultados.

## **2. Gestionar la intervención e inversión en los territorios asignados de acuerdo a la Planificación Territorial**

Una vez aprobado, el Plan de Intervención Territorial debe operacionalizarse. Los recursos asignados a cada ámbito de intervención son licitados y, en algunos casos, se traspasan vía convenio.

En esta etapa en que los recursos asociados al presupuesto anual de la institución son invertidos es donde el Agente de Desarrollo Local tiene asignadas mayores responsabilidades que se inician desde el momento en que los recursos son traspasados hasta que el proyecto se declara en cierre, por ello es que en este proceso se manifiestan funciones de administración incluyendo la planificación, dirección, control y evaluación.

El profesional debe velar por la correcta inversión de los recursos públicos, lo que incluye tanto la dirección de los procesos a su cargo para que se cumplan las metas de la planificación (proceso de intervención) y contribuir al logro del objetivo institucional, como que los recursos sean gastados correctamente (proceso de inversión).

## **3. Entregar la información y orientación a públicos habituales y al entorno según demanda**

Si en las funciones clave 2 y 3 se expresan el ser y el actuar del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, en la función “entregar información y orientación” se manifiesta el comunicar de esta institución en forma intencionada.

Si bien el cómo comunicar se expresa también en los estilos de trabajo de la

institución, esta institución define las Comunicaciones como su 5° objetivo estratégico en términos de “establecer sólidos lazos de comunicación con los usuarios, las autoridades y la opinión pública nacional, regional y local, para que el FOSIS sea reconocido e interactúe como un instrumento de la política social del gobierno.”

Desde esta mirada, la atención de público tanto en oficina como en terreno y la entrega de información a usuarios, autoridades y opinión pública local se constituye en una de las funciones claves del Agente de Desarrollo Local para que el Fondo de Solidaridad e Inversión Social sea reconocido e interactúe como un instrumento de la política social del Gobierno.

La demanda de entrega de información y orientación tiene dos dimensiones: aquella que se genera en el entorno hacia el servicio y la demanda que se genera desde el interior de la institución para comunicar qué es y qué hace y cómo lo hace.

## **C. Funciones principales**

---

### **1.1. Preparar la propuesta de planificación territorial a partir de necesidades de las personas y la aplicación de instrumentos**

Para su proceso de planificación el Fondo de Solidaridad e Inversión Social ha adoptado instrumentos del enfoque de Manejo Social de Riesgo adaptado de la propuesta del Banco Mundial, debido que éste ofrece un contexto que delimita el análisis que puede realizarse respecto de la situación de pobreza de las personas que viven en un determinado territorio.

La aplicación de la Matriz de Riesgo Social en la planificación se completa con la información que aporta el personal de contacto: los Agentes de Desarrollo Local, por lo que éstos deben aplicar este instrumento orientador sobre la realidad específica de los territorios que le son asignados.

Las tareas desempeñadas en la planificación por el Agente de Desarrollo Local son, por lo tanto, relevantes una gestión eficiente y eficaz e influyen en la calidad funcional del servicio ofrecido.

### **1.2. Interlocutar en las instancias de coordinación del territorio asignado en función de los objetivos estratégicos de la institución**

Dado el mandato del servicio de intervenir en forma complementaria a la que realizan otras instituciones del Estado, la planificación de la inversión en el territorio también se realiza considerando las redes existentes o potenciales.

Los Agentes de Desarrollo local se articulan con otros agentes relevantes del territorio en mesas de trabajo de nivel comunal, intercomunal o provincial dependiendo de la definición de territorio adoptada. En esta mesas se produce la validación final del Plan de Intervención, y tienen facultades para modificar la propuesta construida y presentada por la institución.

En estas mesas la representación del servicio la tiene el Director Regional o el Gestor Territorial, sin embargo el Agente de Desarrollo Local es contraparte técnica del servicio y debe cumplir con tareas específicas que se decidan en la mesa ya sea individualmente o en como parte de un equipo ad-hoc.

Por ello es importante la función de interlocución para generar acuerdos y articulaciones entre quienes participan en las mesas y con los sujetos que son objeto de la planificación.

### **2.1. Apoyar los procesos de selección de proyectos en los territorios asignados de acuerdo a las direcciones implícitas en la planificación**

Esta función se inicia una vez validada la planificación y se expresa básicamente en el apoyo al proceso de licitación de la inversión.

El cumplimiento de esta función considera apoyo a la formulación de bases regionales, términos técnicos de referencia y convenios que fijan el marco de la inversión e intervención; apoyo a la difusión de las convocatorias y apoyo al proceso de adjudicación de las propuestas.

### **2.2. Gestionar la ejecución de los proyectos a su cargo desde su adjudicación hasta el cierre de los mismos**

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social no ejecuta directamente los proyectos que financia y que están dirigidos a las personas, familias y comunidades en condición de pobreza; para ello, transfiere directamente los recursos a grupos u organizaciones o indirectamente a través de organismos intermediarios.

Para que esta inversión sea coherente con los objetivos institucionales el Agente de Desarrollo debe gestionar la intervención. Para ello, participa en la planificación de las actividades del proyecto y entrega direcciones para la ejecución de las mismas, desde la adjudicación hasta el cierre del proyecto. En ello orienta a los ejecutores en el proceso de contratación, implementación de las iniciativas y entrega de productos comprometidos en las mismas.

El Agente de Desarrollo Local acompaña los procesos de inversión que realizan los ejecutores, orientando sus acciones y asesorando en las materias donde su experticia es requerida.

### **2.3. Supervisar los proyectos que le son asignados desde su asignación hasta el cierre de los mismos**

El Agente de Desarrollo Local es responsable de los proyectos a su cargo hasta el cierre administrativo de los mismos, por ello debe ejercer varias funciones en el ámbito del control tanto administrativo, como financiero y legal.

Lo anterior permite el monitoreo de la gestión y la evaluación de resultados en función de los objetivos esperados que es responsabilidad del Departamento de Desarrollo Institucional.

Para el adecuado control de la ejecución de los proyectos, FOSIS mantiene para cada iniciativa financiada una carpeta en la que se archivan físicamente todos sus antecedentes. La responsabilidad de mantener actualizada esta información es del Agente de Desarrollo Local a cargo del proyecto.

Para ello, debe velar por la entrega de informes de avance que realiza el ejecutor en los plazos acordados, tramitar las de modificaciones informadas por el ejecutor durante la ejecución del proyecto y que son aprobadas por el Director Regional y cualquier otra información de relevancia que afecte al cumplimiento de los objetivos o productos de los proyectos a su cargo.

Además, al Agente de Desarrollo Local le compete el velar por la correcta inversión de los recursos financieros entregados a los ejecutores de proyectos, para lo cual debe revisar las rendiciones de gastos efectuados y su correlación con las actividades e inversiones comprometidas y efectivamente realizadas.

#### **2.4. Aportar datos al control y evaluación de la intervención mediante las herramientas diseñadas por la institución**

Para el monitoreo y evaluación de la implementación del Plan de Intervención, FOSIS ha diseñado y puesto en marcha sistemas informáticos que permiten mantener bases de datos y generar informes, los cuales utilizan como plataforma la red internet. Entre estos sistema se cuentan el de registro de beneficiarios, y el de supervisión.

Los datos requeridos para mantener actualizados los sistemas provienen de las iniciativas en ejecución, por lo que el Agente de Desarrollo Local es responsable de la información sobre los proyectos a su cargo que se ingresa a estos sistemas.

#### **3.1. Canalizar consultas sobre beneficios sociales y productivos recibidas en oficinas del FOSIS o en terreno**

A las oficinas regionales acuden personas en búsqueda de soluciones a sus necesidades particulares por lo que al Agente de Desarrollo Local también le compete la atención de público, en especial cuando se trata éste proviene de los territorios a su cargo. Entre las prácticas habituales de trabajo se espera que cada ADL destine al menos un día de la semana a la atención de público general y beneficiarios (clientes) en oficina.

Debido a los mecanismos dirigidos bajo los que opera la inversión e intervención del Servicio, muchas de las necesidades de las personas que consultan en las oficinas del FOSIS no encuentran solución inmediata, por lo que es importante manejar respuestas que orienten a las personas en su búsqueda o derivar hacia otros servicios que sí puedan entregar soluciones.

#### **3.2. Difundir objetivos institucionales que enmarcan la acción del servicio como Instrumento de la Política Social del Gobierno**

El Agente de Desarrollo Local se desenvuelve en gran medida en la parte visible o interactiva de la producción de servicios. La mayoría de las veces él es el primer contacto

y, muchas veces el único, entre la institución y sus clientes o público objetivo.

Por otra parte, la marcada necesidad de contar con el apoyo de los diversos actores que interactúan en el entorno donde se desarrolla la inversión del FOSIS, y que participan en la red de sistema de producción de esta institución, determina que el Agente de Desarrollo Local deba manejar adecuadamente las comunicaciones con el entorno para generar y garantizar el apoyo entre los subsistemas que coexisten en el territorio.

Las relaciones con el entorno se realizan fundamentalmente a través de instancias formales de coordinación como son las mesas de trabajo.

### **D. Funciones básicas (unidades de competencia)**

---

#### **1.1.1. Administrar información relevante y pertinente para la toma de decisiones de inversión e intervención**

El agente de Desarrollo Local se desempeña en los territorios donde el FOSIS localiza y focaliza su acción por lo que su conocimiento de las dinámicas locales es recogida en el proceso de planificación de la intervención e inversión. Pero no toda la información es relevante para este proceso, no todas las necesidades de las personas pueden ser abordadas mediante los instrumentos de inversión del Servicio. Por ello es que en el desempeño de este cargo se debe administrar adecuadamente los datos e información que se convertirán en insumos que justifican las decisiones de intervención e inversión del servicio.

#### **1.1.2. Proponer soluciones pertinentes y factibles para la activación de factores protectores**

Bajo el enfoque del Manejo Social del Riesgo, la participación del Agente de Desarrollo Local en la planificación debe darse en función de brindar el apoyo suficiente y pertinente, que permita que las personas, familias y comunidades pobres realicen el tránsito desde la situación de pobreza, a una situación en que dicha situación se haya superado, enfrentando los riesgos a los cuales son vulnerables.

Como además FOSIS promueve la innovación como uno de sus objetivos estratégicos y ésta se convierte en un modo de hacer de la institución, las soluciones propuestas para necesidades de sectores específicos de la población en situación de pobreza deben tender a la innovación ya sea en los procesos, herramientas, enfoques de trabajo, etc.

Para un desempeño eficiente, el profesional del caso de estudio debe tener condiciones personales que se asemejan a las descritas por Joan Costa (2001) para el Director de Comunicaciones, entre éstas: capacidad analítica para evaluar ideas, situaciones y decisiones y una actitud holística, debe ser imaginativo, curioso y desarrollar su capacidad de empatía, pero por sobre todo, en lo referido a asumir la filosofía del ¿por qué no?

### **1.1.3. Construir malla de planificación para la intervención de acuerdo productos institucionales en los territorios a su cargo**

Contando con los diagnósticos pertinentes y con la solución apropiada, la planificación debe quedar registrada en una malla que permita el monitoreo y evaluación de resultados.

En la malla quedan establecidas todas las acciones que el Servicio se compromete a implementar con los recursos de inversión anuales. Los Agentes de Desarrollo Local deben ser capaces de elaborar esta malla, lo que implica que comprende y comparte cada uno de sus elementos, entre los cuales se cuentan por ejemplo, los indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de las metas.

### **1.2.1. Concordar criterios de intervención con actores públicos y privados relevantes del territorio**

El plan de intervención FOSIS se completa con la validación del mismo por las mesas de trabajo, en este sentido en el marco de la interlocución del Agente de Desarrollo Local con otros agentes públicos y privados, éste debe motivar acuerdos para la intervención, dónde cada actor aporte desde su especificidad.

En las mesas de trabajo participan el Gobernador (mesa provincial), alcaldes o sus representantes, representantes de servicios públicos y representantes de la comunidad organizada.

Los acuerdos generados en la etapa de planificación normalmente se traducen en compromisos para la etapa de ejecución de la inversión.

La demanda por el acceso a fondos sociales está presente en los gobiernos locales (municipios) que deben preparar y presentar proyectos para lograr atraer inversiones públicas, y también en los servicios públicos que consideran el “apalancamiento” o “complementariedad” como indicadores de gestión. Esto lleva a que el FOSIS sea visto, en algunos casos, como un ente que puede financiar o cofinanciar iniciativas que no alcanzan a financiar estos agentes públicos con su presupuesto normal.

A causa de lo anterior, en la planificación de la inversión FOSIS, aquellos empleados que participan en el proceso de focalización y localización de la inversión deben equilibrar los intereses y metas de la institución, con los existentes en el entorno. Esto significa mantener una actitud de apertura hacia las ideas, planteamientos y propuestas del entorno, y a la vez, poder argumentar y convencer a otros agentes con los que interlocuta en el territorio a favor de las apuestas que FOSIS imprime en su planificación.

### **1.2.2. Aportar datos técnicos que validen la dirección institucional a los procesos de intervención**

En las mesas de trabajo el representante de la institución es el Gestor Territorial y el Agente de Desarrollo Local cumple la función de apoyo técnico, en este sentido, los datos e información que aporte van en apoyo a la direccionalidad del proceso de planificación

que conduce su jefatura directa.

### **2.1.1. Aportar insumos al proceso de elaboración de bases, y convenios, de acuerdo a requerimientos de la institución**

Tal como su nombre lo indica, las Bases Regionales son construidas por el FOSIS Regional de acuerdo a la Planificación Territorial; por esta razón, los Agentes de Desarrollo Local son fuente de información del Departamento de Gestión de Programas para todos aquellos aspectos no especificados en los Planes Territoriales. Lo mismo ocurre cuando en vez de bases se elaboran convenios.

La Planificación Territorial expresa las metas del FOSIS para un grupo de la población determinado a través de la aplicación de la Matriz de Análisis del Riesgo Social. Las bases contienen tanto los requerimientos mínimos, como otros que quiera asegurar FOSIS, con los que debe cumplir un ejecutor para una determinada intervención.

Los requerimientos mínimos están determinados en las Bases Generales de los Programas y en la Planificación Territorial, pero en las Bases o Anexos Regionales de las Bases, es posible incorporar los requerimientos específicos que se considere necesarios, relevantes o revistan un especial interés para el FOSIS. Estos son los insumos extras que entrega el Agente de Desarrollo Local y que no están considerados en la Planificación de la inversión realizada por el territorio.

### **2.1.2. Entregar soporte administrativo en las etapas de entrega de bases, cierre de licitación, evaluación y adjudicación**

Los procesos de licitación consideran varias etapas que, en algunos casos, tienen asiento en los territorios, por lo que se espera que el Agente de Desarrollo Local apoye los mismos.

Entre estas tareas están la entrega de bases y registros de entrega de bases, resolución de consultas que se reciban en los territorios sobre los términos de las bases, levantamiento de actas de cierre de licitación, evaluación de perfiles de proyectos y levantamiento o apoyo al levantamiento de actas de adjudicación.

### **2.2.1. Planificar la ejecución de los proyectos de inversión programática del FOSIS en el territorio**

Luego de la adjudicación de los proyectos, FOSIS suscribe contratos con los organismos u organizaciones. Parte de este contrato es el llamado Acuerdo Operativo en el cual el Ejecutor se compromete a cumplir con objetivos, productos, actividades y plazos.

En el acuerdo operativo FOSIS puede acordar con los ejecutores modificaciones o precisiones a las propuestas presentadas originalmente. La elaboración de este acuerdo es responsabilidad del Agente de Desarrollo Local, por lo que a través de esta herramienta interviene directamente en la planificación de los proyectos financiados por el servicio. El Agente de Desarrollo Local debe, posteriormente velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos en esta etapa.

### **2.2.2. Articular a nivel local y territorial las relaciones institucionales públicas y privadas necesarias para una ejecución eficiente y eficaz de los proyectos en el territorio**

En esta etapa, el Agente de Desarrollo Local debe acompañar la ejecución de los proyectos, velando por el cumplimiento de los acuerdos de coordinación y complementariedad de otros servicios, y cuando se trata de “ejecutores beneficiarios” incentivar la vinculación de éstos a las redes locales, teniendo siempre en mira el logro de los objetivos tanto del proyecto como el del mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.

### **2.2.3. Orientar a los ejecutores de los proyectos financiados para el logro de los objetivos comprometidos**

El acompañamiento a los proyectos a su cargo es tarea del Agente de Desarrollo Local, para lo cual debe estar atento a la marcha de los mismos proponiendo caminos a seguir o soluciones a las dificultades que suelen enfrentar los ejecutores. Esto puede implicar cambiar lo planificado siempre y cuando esto permita optimizar los resultados.

### **2.3.1. Realizar gestiones administrativas según ciclo de vida de los proyectos a su cargo y toda vez que éstas sean requeridas**

El Agente de Desarrollo Local debe mantener actualizada la carpeta física del proyecto, con toda la información relativa a minutas de contrato, garantías, informes de supervisión, rendiciones de cuentas, informes del ejecutor y cualquier documentación relevante para el control administrativo.

Esta tarea también incluye la tramitación de la documentación establecida por el Servicio para el control de la ejecución del proyecto.

### **2.3.2. Supervisar la ejecución financiera y legal de los proyectos desde su inicio hasta su término**

Además de acompañar a los ejecutores para el logro de los objetivos comprometidos, el Agente de Desarrollo Local debe hacer cumplir a los mismos con los compromisos suscritos mediante el contrato con FOSIS y sus anexos.

Los acuerdos típicos son mantener garantías vigentes, entrega de rendiciones de cuentas de los gastos según el presupuesto inicial y sus modificaciones, debidamente autorizadas por el Director Regional, que esta rendición de cuentas responda a los gastos efectivamente efectuados con los fondos entregados, que se cumplan los contratos con terceros que suscribe el ejecutor para la realización de asesorías, capacitaciones o para la contratación de mano de obra especializada, entrega de informes de avance y final, la colocación del letrero informativo en el lugar de ejecución de que allí se realiza un proyecto financiado por el Gobierno de Chile a través del FOSIS, y, en general, que el ejecutor informe formalmente al FOSIS de cualquier cambio en la representación del ejecutor o en el proyecto.

#### **2.4.1. Mantener actualizados los sistemas de apoyo a la gestión según procedimientos definidos por la institución**

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social ha incorporado herramientas informáticas como sistemas de apoyo a la gestión, particularmente al monitoreo y control de procesos. A estos sistemas a los que se accede mediante clave personalizada de acceso vía red Internet o por Intranet.

Los sistemas en los cuales el Agente de Desarrollo Local tiene responsabilidad son el Sistema Nacional de Supervisión de Proyectos y el Sistema de Registro de Beneficiarios.

Mediante el Sistema de Registro de Beneficiarios, FOSIS busca registrar a todas aquellas personas que han participado en programas de la institución, determinando sus condiciones de entrada y facilitar una evaluación de los resultados de la intervención.

Los datos son ingresados directamente por los ejecutores intermediarios de los programas FOSIS y el Agente de Desarrollo Local es responsable de la validación de la información.

En el Sistema Nacional de Supervisión el Agente de Desarrollo Local debe ingresar información de acuerdo al ciclo de vida de los proyectos a su cargo

En el control sobre el avance de los procesos de inversión se elaboran informes basados en la información existente en este sistema.

#### **3.1.1. Atender consultas de públicos sobre acceso a beneficios del Estado**

La atención de público es una de las funciones que debe cumplir el equipo territorial incluidos los Agentes de Desarrollo Local, para ello debe estar preparado para ofrecer una atención de calidad utilizando los sistemas de apoyo disponibles.

Como agente del sector público debe preocuparse por conocer la oferta existente o utilizar las herramientas disponible (teléfono, acceso a Internet) para obtener la información solicitada tanto en las oficinas del servicio como vía telefónica, correo electrónico o en sus salidas a terreno.

#### **3.1.2. Entregar respuestas oportunas a consultas cuando éstas se refieran a la operatoria del Servicio**

Esta función se relaciona con la percepción de la calidad del servicio que se forma en la mente de los públicos. Para cumplir con ella el Agente de Desarrollo Local debe mantenerse al tanto de las informaciones generadas por la institución y de los programas y proyectos en ejecución estén o no bajo su cargo.

#### **3.1.3. Derivar efectivamente consultas hacia otros servicios cuando corresponda**

Cuando la respuesta a las necesidades o inquietudes del público no sean de la

competencia del Servicio y puedan ser abordadas por otras instituciones, el Agente de Desarrollo Local debe estar preparado para buscar esta información y derivar la consulta efectivamente, esto es, indicar dónde debe acudir la persona y en algunos casos iniciar la consulta.

### **3.2.1. Participar en actividades de difusión a petición de jefatura**

El Agente de Desarrollo Local debe aportar con sus conocimientos y habilidades en la realización de acciones de difusión como presentación de programas, y conferencias de prensa.

Además debe ayudar y coordinar la preparación de eventos como ceremonias de inauguración de proyectos y entrega de certificados.

### **3.2.2. Promover la participación ciudadana como mecanismo de acceso a mejores condiciones de vida y control social**

Entre las actividades de éste tipo se cuentan los eventos que realizan coordinadamente los Servicios Públicos para la entrega de información en localidades específicas tales como las llamadas “Plazas Ciudadanas” o “Gobierno en Terreno”.

Es una modalidad programada de atención de público que promueve el acercamiento de las instituciones con la gente.

Otra forma de expresar e incentivar la participación de las personas en la definición de las políticas del Gobierno son los eventos de consulta dónde el Agente de Desarrollo Local participa normalmente en el rol de “facilitador grupal”. Las herramientas en boga consideran la participación de representantes de un determinado sector de la sociedad en plenarios y grupos de trabajo donde se espera construir “algo” juntos.

Desde el año 2001 FOSIS realiza actividades de este tipo para lograr una evaluación participativa de su gestión, recoger aprendizajes a través de la sistematización de las opiniones de los participantes y luego incorporarlos en su gestión.

El gran número de personas que se moviliza en este tipo de evento versus la cantidad de empleados del sector público disponibles ha significado que en el marco de la cooperación interinstitucional, el personal de FOSIS sea solicitado para apoyar la facilitación de grupos de trabajo.

## **E. Elementos de competencia**

---

### **1.1.1.1. Identificar información pertinente sobre nuevos problemas relacionados con la pobreza y sus manifestaciones**

El profesional debe ser capaz de buscar y detectar aquella información que sea útil a la planificación para posteriormente poder aportar este conocimiento a la innovación en la inversión.

Esta información puede ser de situaciones especiales de vulnerabilidad o

condiciones específicas del medio dónde se desenvuelve, escollos particulares que impiden el desarrollo de las capacidades de las personas que viven en situación de pobreza.

Por ejemplo, ¿cómo influye en asilamiento geográfico en las dinámicas locales de los habitantes de las islas de la comuna de Quinchao? ¿Cómo influyen los tipos de liderazgos presentes en el territorio en la forma como abordan los habitantes de las islas de la comuna de Quinchao la solución a sus necesidades? ¿Cómo se ha dado respuesta históricamente a estas necesidades?

### **1.1.1.2. Relacionar datos e informaciones acerca dinámicas locales que faciliten la toma de decisiones estratégicas de intervención**

La mera información no es suficiente para la toma de decisiones estratégicas, para ello el Agente de Desarrollo Local debe poder conectar las necesidades de las personas con la oferta u oportunidades existentes en el territorio.

Debe identificar facilitadores y obstaculizadores, necesidades y oportunidades, y trabajar bajo supuestos del entorno para poder proponer la solución más adecuada de intervención en un determinado grupo objetivo.

### **1.1.1.3. Aplicar conocimientos de planificación y gestión en el diseño de programas específicos**

En el entendido que la planificación no es la mera repetición de fórmulas establecidas, para que el Agente de Desarrollo Local sea efectivo y eficiente en su labor debe tener y aplicar conocimientos de planificación y gestión.

### **1.1.2.1. Crear respuestas innovadoras a partir de un modelo de gestión orientado a resultados**

La innovación es uno de los principios de la estrategia de intervención del FOSIS, ésta se realiza enmarcada en una metodología y conocida que permite actuar sobre nuevos problemas sociales y/o de manera distinta sobre viejos problemas no resueltos.

Los programas FOSIS, en general, dejan un amplio margen a la innovación, la combinación de líneas programáticas permiten crear la solución más apropiada al problema que se desea enfrentar. El papel del Agente de Desarrollo Local en este contexto es atreverse a utilizar estas herramientas de forma distinta a las tradicionales.

En forma menos habitual el Agente de Desarrollo Local también puede proponer nuevos temas para la realización de convenios regionales.

### **1.1.2.2. Identificar la oferta pública disponible en el territorio para el diseño de estrategias complementarias a las que realiza la institución**

El Agente de Desarrollo Local debe tener conocimiento de las instituciones, planes y programas que operan en el territorio a su cargo, para poder efectuar las coordinaciones que permiten optimizar y potenciar la oferta pública y del servicio.

### **1.1.3.1. Redactar de acuerdo a un esquema conceptual los distintos componentes de una malla de planificación**

Muchos programas y proyectos carecen de redacción lógica, los objetivos son en realidad productos y los productos actividades. La correcta y clara redacción en la confección de mallas de planificación facilitará una mejor comprensión de lo que se quiere lograr y la medición de los resultados, además de optimizar la utilización al evitar consultas innecesarias sobre el sentido de lo que fue escrito.

### **1.1.3.2. Estructurar en forma coherente la información disponible en la aplicación de instrumentos de planificación**

Esta habilidad se refiere a la coherencia que deben tener los distintos elementos entre sí en una planificación, tal como en el presente análisis funcional del trabajo, la coherencia entre las partes integrantes del todo son parte de la calidad del producto esperado.

### **1.2.1.1. Aplicar habilidades de negociación de acuerdo a requerimientos de la institución**

La acción conjunta con otros para el logro de un objetivo común requiere la mayoría de las veces una negociación efectiva, el Agente de Desarrollo Local debe poder escoger y aplicar técnicas de negociación de acuerdo al objetivo que la institución tenga en determinada área de trabajo.

### **1.2.1.2. Generar acuerdos que permitan la complementariedad de acciones del sector público sobre un mismo territorio**

Luego de la negociación es necesario generar acuerdos y formalizarlos para poder exigir su cumplimiento, para ello el Agente de Desarrollo Local debe poder encauzar los términos del Acuerdo, fijando plazos y condiciones.

### **1.2.2.1. Conocer y Aplicar información técnica de los procesos a su cargo para aportarla cuando le sea requerida**

El profesional debe conocer y dominar los procesos a su cargo para poder entregar información oportuna cuando se requiera posicionarse técnicamente a la institución.

### **1.2.2.2. Entregar oportunamente a sus jefaturas información relevante sobre la gestión de los procesos a su cargo**

Es importante para el posicionamiento institucional el proyectar la imagen de cuerpo por lo el Agente de Desarrollo Local debe comunicarse efectivamente tanto horizontal como verticalmente dentro de las jerarquías institucionales, para compartir información relevante para la gestión de la inversión e intervención y generar un discurso institucional unívoco.

El profesional debe mantener informados a sus jefes directos de los procesos a su

cargo y estar disponible para entregar los datos que aquellos requieran.

#### **2.1.1.1. Reconocer la etapas de los mecanismos de licitación y la información necesaria para que éstos se desarrollen normalmente**

La licitación de proyectos es una tarea regional con etapas que se realizan en los niveles regional y territorial. Dado que el Agente de Desarrollo Local debe contribuir a que existan proyectos elegibles para cada licitación correspondiente al territorio a su cargo, también debe apoyar los procesos de licitación.

Para cumplir con esta tarea, debe conocer los procedimientos de licitación y estar atentos para que se cumpla cada una de las etapas según los mecanismos establecidos.

#### **2.1.1.2. Convertir al formato técnico de las bases la planificación territorial para la licitación de recursos**

En algunos casos la tarea de construcción de bases regionales se realiza con apoyo de los equipos territoriales, por lo que la tarea de construirla según un formato preestablecido – malla de planificación- y los elementos definidos en la planificación territorial es otro de los elementos de competencia esperados para el profesional que se desempeña en este cargo.

#### **2.1.2.1. Evaluar distintos tipos de proyectos sociales financiados por el Servicio**

Para la simplificación de trámites y la desconcentración de los procedimientos de inversión FOSIS ha definido para los proyectos que serán ejecutados por grupos y organizaciones de beneficiarios directos que su postulación será a nivel de perfil.

La evaluación de los perfiles es tarea del equipo técnico de las mesas de trabajo donde el Agente de Desarrollo puede, a petición de su jefatura, actuar como evaluador y/o servir de apoyo para el cálculo final del puntaje de evaluación sobre la bases de los puntajes aplicados por cada evaluador.

La evaluación que aplica FOSIS en sus distintos programas es funcional a los requerimientos del Servicio, esto significa que no son evaluaciones de alto nivel técnico, sino más bien orientadas a la coherencia del proyecto con la generación y fortalecimiento de capacidades en las personas y organizaciones en situación de pobreza, donde algunos aspectos técnicos son abordados en la medida que no existan impedimentos para la realización de la iniciativa.

Por ello, si bien es deseable que el Agente de Desarrollo Local posea conocimiento de formulación y evaluación de proyectos sociales, es más relevante que sea capaz de identificar condiciones del entorno que puedan afectar positiva o negativamente la concreción de una iniciativa, que posea una actitud de aprendizaje permanente que le permita adquirir la información necesaria para desenvolverse en temáticas en que no tiene conocimientos técnicos y la capacidad de discriminar entre las condiciones necesarias y las prescindibles con que debe cumplir un proyecto para aportar al logro de

los objetivos institucionales.

Debido a que la evaluación es una etapa obligatoria para la aprobación de los proyectos financiados por FOSIS, el Agente de Desarrollo Local debe ser capaz de interpretar estas evaluaciones, aplicarlas a través de la generación de nuevos acuerdos con el ejecutor, y en algunos casos, de acuerdo a los requerimientos institucionales, efectuar o apoyar la evaluación de proyectos o perfil de proyectos.

Debido a que la evaluación no es en sí una función del Agente de Desarrollo Local, pero como se explicó en los párrafos anteriores, es necesario que éste tenga dominio en técnicas de evaluación, para el presente análisis funcional se incorpora esta unidad de competencia en el nivel de apoyo administrativo a los procesos de inversión.

### **2.1.2.2. Elaborar documentación de registro de procedimientos administrativos como actas y hojas de registro**

El Agente de Desarrollo Local debe preocuparse de que existan respaldos escritos para los procedimientos de licitación como registro de retiro de bases y formularios, comprobantes de entrega de perfiles de proyectos, actas de recepción de propuestas, actas de adjudicación de proyectos o lista de espera de iniciativas,

### **2.2.1.1. Programar efectivamente las actividades de un proyecto involucrando al ejecutor del mismo con su compromiso**

En la programación efectiva opera el conocimiento del Agente de Desarrollo Local de las dinámicas locales y los imprevistos, se deben considerar los tiempos reales necesarios para cumplir las actividades comprometidas y se debe evaluar cuáles actividades son necesarias para la consecución de los objetivos.

La planificación permite controlar el avance y cumplimiento de los productos comprometidos y guiar al ejecutor en las actividades que se requieren para optimizar los resultados del proyecto.

El agente de Desarrollo Local debe facilitar que la planificación sea una herramienta de apoyo a la ejecución del proyecto y que colabore a la apropiación del mismo por parte de los beneficiarios.

### **2.2.1.2. Anticipar soluciones a posibles dificultades durante la ejecución de un proyecto para incorporarlas a la planificación**

La experiencia práctica y el conocimiento del medio permiten al Agente de Desarrollo Local anticiparse a escollos para la implementación del proyecto. Dificultades que pueden radicarse en el ejecutor, los beneficiarios, barreras reglamentarias u otras.

La capacidad de anticiparse se traduce en acuerdos, acciones o medidas concretas que deben aplicarse antes de que las dificultades ocurran. Por ejemplo, un adecuado traspaso de las normas que rigen para las rendiciones de cuentas de un proyecto facilitará una tramitación más rápida de éstas.

### **2.2.2.1. Moderar equipos de trabajo multisectoriales es pos del logro de objetivos de la institución**

El Agente de Desarrollo Local utiliza los espacios de las mesas de trabajo para la consecución de metas institucionales, por lo que debe saber moderar las conversaciones para lograr acuerdos encaminados en este sentido. El buen manejo de las relaciones interpersonales con funcionarios municipales, representantes de servicios públicos, autoridades y representantes de la comunidad organizada facilitarán esta tarea.

### **2.2.2.2. Mantener canales de comunicación eficientes con otros actores relevantes del territorio para apoyar el desarrollo de los proyectos a su cargo**

Las relaciones interpersonales mencionadas en el punto anterior deben insertarse en canales de comunicación con distintos grados de formalidad dependiendo del objetivo que se persiga.

En el desempeño del cargo, el profesional del caso de estudio debe llevar las conversaciones al nivel de formalidad que le permita hacer efectivos los acuerdos entre los distintos actores involucrados en la implementación de una iniciativa.

### **2.2.3.1. Crear lazos de confianza con las personas, familias y comunidades con las que trabaja el FOSIS incentivando la participación ciudadana y promoviendo el desarrollo desde el nivel local**

Uno de los rasgos más distintivos de la gestión de los Agentes de Desarrollo Local es que sus funciones se desarrollan preferentemente en los sectores donde habitan o trabajan los clientes del Servicio.

El trabajo con personas, familias y comunidades en situación requiere compartir los valores institucionales y una actitud que permita construir relaciones de confianza con los beneficiarios, teniendo presente que el principio de su trabajo es movilizar a las personas en la búsqueda de mejores condiciones de vida tanto en lo material como en lo no material.

### **2.2.3.2. Promover e incentivar cambios en las dinámicas organizacionales cuando esto sea necesario para el logro de los objetivos institucionales**

Algunos de los caminos que puede utilizar el Agente de Desarrollo Local para conseguir estos cambios son la introducción de mecanismos de control social, construcción de confianza o reforzamiento de liderazgos positivos.

### **2.3.1.1. Redactar documentos administrativos como cartas, minutas, informes técnicos de procesos, memorandos y oficios**

El trabajo en un servicio público requiere aprender a utilizar y redactar documentación que permite mantener un registro que verifique la realización de trámites administrativos.

### **2.3.1.2. Realizar seguimiento del avance en la tramitación administrativa en los plazos adecuados**

Al hacerse responsable de la correcta implementación de los proyectos a su cargo, el Agente de Desarrollo Local también debe contribuir a que la tramitación correspondiente se haga en el mejor tiempo posible y en las mejores condiciones de satisfacción del cliente, por ello el seguimiento de estos trámites permite identificar cuellos de botella que deben superarse para entregar un servicio de calidad.

### **2.3.1.3. Mantener archivos actualizados con toda la información relativa al ciclo de vida los proyectos en ejecución**

Cada proyecto tiene una carpeta física que contiene toda la documentación correspondiente y es uno de los mecanismos de control tanto interno como de otras instancias fiscalizadoras como la Contraloría, por ello se ha asignado al Agente de Desarrollo Local como responsable de que en estos archivos se encuentre actualizada toda la información relativa a la marcha de los proyectos en ejecución.

### **2.3.2.1. Aplicar técnicas de contabilidad básicas para en el control financiero de los proyectos y conocimientos básicos de reglamentación tributaria y contable**

Como servicio público del Estado, los fondos que se utilizan para el financiamiento de iniciativas provienen del Presupuesto de la Nación, por ello que su rendición deber ser revisada y visada por el Agente de Desarrollo Local. Para ello se debe tener conocimiento básicos de reglamentación tributaria y contable, además del control en terreno que se debe efectuar a los gastos rendidos.

### **2.3.2.2. Controlar el cumplimiento de requisitos legales para contratar con el FOSIS durante toda la ejecución del proyecto**

Otra de las funciones del Agente de Desarrollo Local es controlar que los ejecutores mantengan vigentes las garantías constituidas por los ejecutores mientras el proyecto se encuentre activo, esto es con rendiciones de gastos pendientes y sin presentación de informes finales del ejecutor.

### **2.4.1.1. Manejar sistemas informáticos que operan sobre la plataforma internet**

En la actualidad, el Agente de Desarrollo Local debe mantener actualizada la información acerca de la intervención institucional en los territorios a través de los sistemas de registros de beneficiarios y de supervisión nacional. Básicamente operan con bases de datos radicadas en un servidor central a las cuales se accede por la red Internet.

Por lo demás, mucha información relevante para el Servicio se publica en la página WEB institucional o se transmite por correo electrónico.

Dominar a nivel usuario herramientas informáticas como windows, Word, Excel, Power Point y correo electrónico.

Además del conocimiento de Internet, la mayor parte de la documentación necesaria para respaldar las acciones realizadas en el desempeño el cargo, se realizan utilizando programas como Word, Excel, Power Point y servidores de correo electrónico. El dominio de estas herramientas informáticas son fundamentales para un desempeño eficiente.

### **3.1.1.1. Interpretar las necesidades de atención del público que consulta acerca de acceso a beneficios del Estado, tanto en oficina como en terreno**

Las consultas que se reciben por parte del público no se estructuran con el mismo lenguaje que utilizan los servicios públicos, por lo que el desempeño profesional es espera que el profesional que realice la atención de público pueda reconocer la necesidad o consulta específica. Se debe tener en cuenta que para el consultante la calidad del servicio entregado tiene que ver con la satisfacción de sus necesidades y expectativas y no con la forma como operan los servicios internamente.

### **3.1.1.2. Brindar respuestas claras y pertinentes a las consultas recibidas tanto en oficina como en terreno**

Del mismo modo que – como se señala en el punto anterior - el profesional decodifica el lenguaje para comprender las necesidades y expectativas del cliente, aquél debe codificar sus respuestas en un lenguaje cercano al consultante, evitando los modismos técnicos que abundan en la administración pública.

### **3.1.2.1. Facilitar la tramitación de consultas cuando éstas se refieran a problemas en la ejecución de iniciativas financiadas por el Servicio**

Cuando las consultas recibidas estén en el ámbito de acción del servicio la respuesta oportuna, resolución de dudas o apoyo a la realización de trámites administrativos influirán positivamente en la percepción total de la calidad del servicio que se forma en la mente de los públicos. La calidez de la atención es una de las prácticas reconocidas por los usuarios FOSIS durante las jornadas de evaluación efectuadas por el Servicio en los años 2001 y 2002.

### **3.1.2.2. Entregar información clara sobre la modalidad de intervención del Servicio, en especial la forma de acceder a financiamiento de iniciativas**

FOSIS es percibido –gracias a la comunicación boca a boca- como un fondo abierto al cual se postulan iniciativas. En la actualidad, el fondo opera identificando y seleccionando sus ámbitos de intervención, por lo que muchas de las inquietudes recibidas no tendrán respuesta programática, razón por la cual es necesario clarificar al público que acude en busca de financiamiento cuáles son las vías de acceso a los distintos programas institucionales.

### **3.2.1.1. Preparar información relativa a los procesos a su cargo factible de**

### **utilizar en la difusión de los mismos**

El Agente de Desarrollo Local debe a petición de la jefatura o del departamento de comunicación entregar información en forma de minuta acerca de los hitos relevantes de proyectos o procesos a su cargo. Del mismo modo, el profesional puede aportar con ideas para la difusión de iniciativas específicas.

#### **3.2.1.2. Guiar a los ejecutores de proyectos en la implementación de acciones de difusión según planificación de los proyectos**

Entre los proyectos ejecutados es factible destinar recursos a la difusión de los mismos en el marco de incentivar la participación ciudadana y el control social, a la vez que contribuir a la formación de una imagen positiva de la institución a partir de los testimonios de sus clientes. Al ser una de las actividades de los proyectos, el Agente de Desarrollo Local debe orientar y acompañar a los ejecutores en su realización.

#### **3.2.1.3. Colaborar en la organización de ceremonias y actos públicos que realizan los ejecutores de acuerdo a normas de protocolo vigentes**

Las ceremonias como lanzamiento de programas e inauguración de proyectos (se realizan una vez concluido el ciclo) son concordadas con la Dirección Regional del Servicio y el Agente de Desarrollo Local debe contribuir en su organización, especialmente en los aspectos protocolares.

#### **3.2.2.1. Atender consultas en actividades de información ciudadana organizadas a nivel de gobiernos provinciales a petición de jefaturas**

Se distingue este elemento de competencia de la mera atención de público puesto que además de atender consultas, se debe preparar los apoyos que contribuyan a reforzar la imagen del Gobierno entre los asistentes a estos eventos

#### **3.2.2.2. Organizar eventos de evaluación de usuarios al servicio en los territorios a su cargo según responsabilidades asignadas al interior del equipo de tareas correspondiente**

Estas responsabilidades incluyen convocatoria a usuarios y autoridades locales, preparación del recinto, coordinación de servicios de traslado, alimentación y guardería infantil, preparación de material de apoyo y cualquier otra tarea que se precise cumplir en el marco de la organización de los eventos.

#### **3.2.2.3. Ser facilitador grupal en los eventos de consultas ciudadanas que organiza el servicio o sus socios estratégicos**

En este rol de facilitación, el Agente de Desarrollo Local debe incentivar la participación y expresión de cada uno de los integrantes del grupo a su cargo, utilizando metodologías diseñadas de acuerdo al carácter del encuentro. Es importante mantener la neutralidad para recoger todo tipo de opiniones y no influir las respuestas.

Esta función puede considerarse una aplicación de la técnicas utilizadas por el facilitador de procesos de desarrollo, figura que surge cuando se entiende que los procesos de desarrollo consisten sobre todo en aprendizaje e interacción. Esto significa que se necesitan métodos, herramientas y técnicas adecuadas que permitan el desarrollo eficiente y eficaz del aprendizaje.

Algunas de estas técnicas son aplicadas en el trabajo de FOSIS y otros agentes públicos en el trabajo en el territorio con determinados públicos objetivos (Por ejemplo, empresarios del sector turísticos, beneficiarios de un programa específico de FOSIS, participantes de una mesa de trabajo, etc.)

En este contexto, el facilitador grupal es un moderador que domina o aplica algunas técnicas para:

- Establecer un diálogo activo entre los participantes del grupo de trabajo. El introduce las reglas y técnicas para una comunicación abierta (ej. Metaplan) y asiste a los participantes sin sustituir sus propios esfuerzos.
- Motivar a los participantes a exponer sus experiencias de trabajo y conocimientos que servirán para un aprendizaje común.

El facilitador, además, muestra un perfil poco dominante y debe abstenerse de tomar un rol de instructor o director del grupo. Su objetivo es actuar como catalizador del aprendizaje e impulsar al grupo a su automanejo.

En el anexo N°5 se presenta la comprobación de los elementos de competencia y el anexo N°6 presenta la validación de las funciones descritas realizada por la jefatura del Departamento de Gestión de Programas.

## F. Mapa Funcional

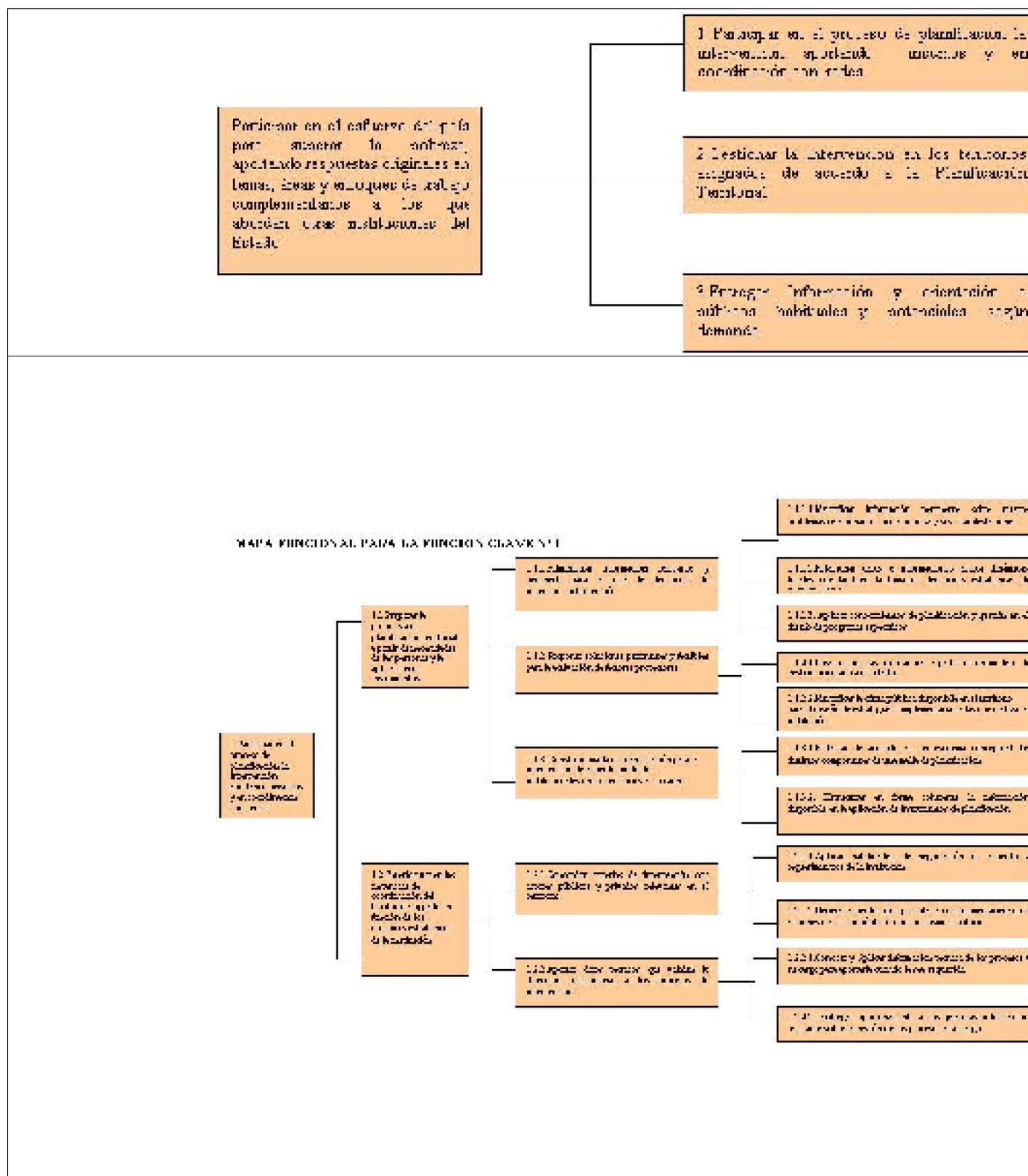
---

A efecto de adaptar el mapa funcional al tamaño de página y a sus márgenes y a causa de la extensión de este esquema, el mapa se presentará desagregado por funciones claves.

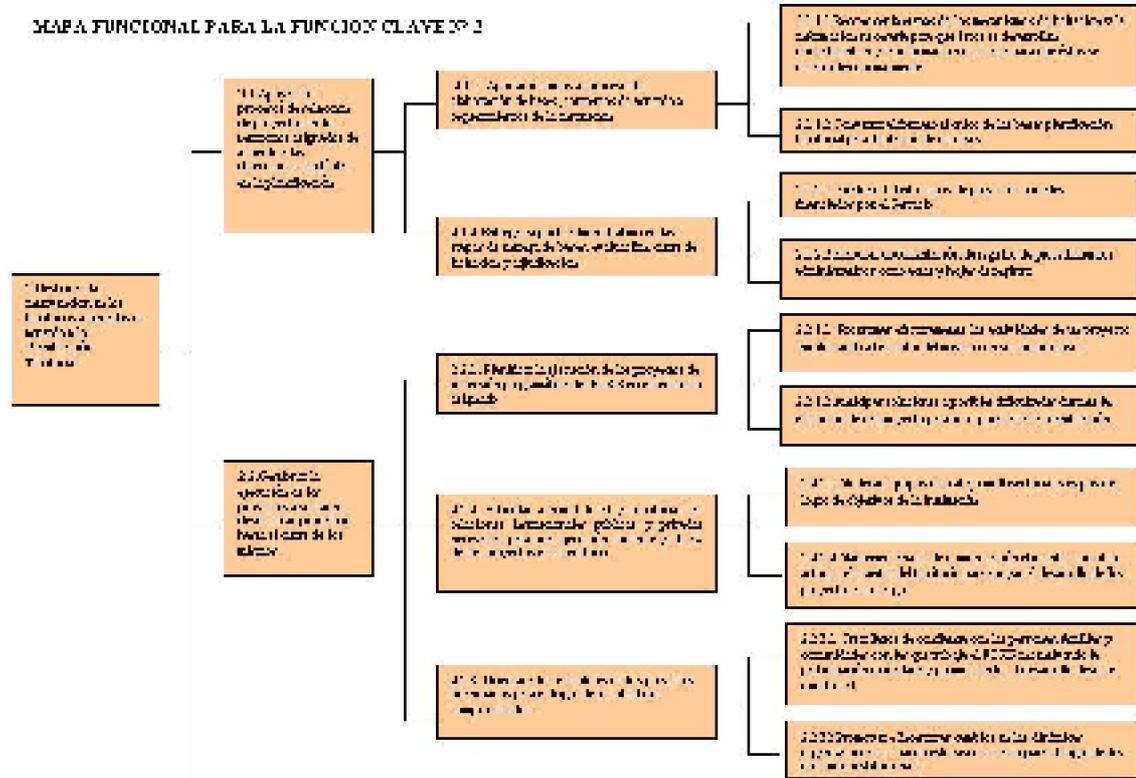
MAPA FUNCIONAL. PROPOSITO Y FUNCIONES CLAVES

---

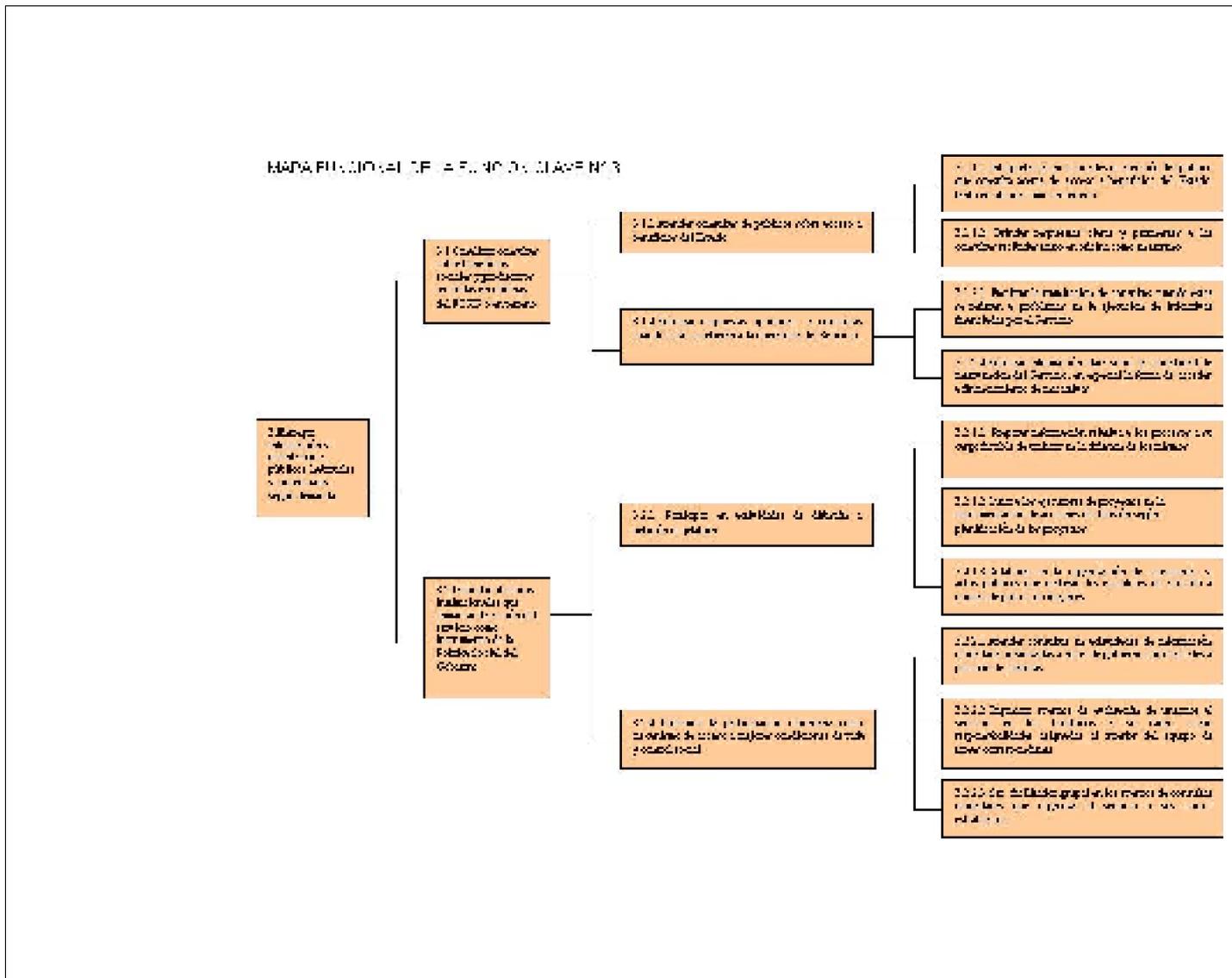
**Estudio de las demandas de desempeño profesional en el campo de la comunicación social. Caso de un periodista en el departamento de gestión de programas del fondo de solidaridad e inversión**



MAPA FUNCIONAL PARA LA FUNCION CLAVE Nº 1







### 3. Resultados objetivo 3: Identificar y caracterizar los aprendizajes logrados durante el desempeño profesional en el Departamento de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos

A partir de los resultados de los objetivos 1 y 2 se presenta a continuación la sistematización de experiencia para el caso del desempeño de un periodista en el Departamento

de Gestión de Programas y Territorios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS.

Los resultados se presentan a partir de los últimos años de desempeño en esta institución, pero los aprendizajes se desarrollan durante todo el periodo laboral en este Servicio.

En primer lugar se enumeran cuáles unidades y elementos de competencias no son atribuibles completamente a la formación profesional, organizados en cuatro dimensiones:

- 1) estudios de perfeccionamiento;
- 2) equipos, herramientas y materiales;
- 3) conocimiento del medio, y
- 4) métodos y técnicas.

Luego, se realiza una caracterización de cada aspecto aprendido para, finalmente, presentar la caracterización de cada dimensión en función de aporte al logro de las Funciones Clave y Funciones Principales del profesional.

## **A. Unidades y elementos de competencia que no son atribuibles completamente a la formación recibida en la universidad**

---

### **1.- Dimensión estudios de perfeccionamiento**

En esta dimensión, se puede establecer que las unidades de competencia adquiridas por la vía de la capacitación son las siguientes:

- Proponer soluciones pertinentes y factibles para la activación de factores protectores.
- Construir malla de planificación para la intervención de acuerdo productos institucionales en los territorios a su cargo.
- Planificar la ejecución de los proyectos de inversión programática del FOSIS en el territorio.
- Promover la participación ciudadana como mecanismo de acceso a mejores condiciones de vida y control social.
- En cuanto a los elementos de competencia, éstos son:
- Aplicar conocimientos de planificación y gestión en el diseño de programas específicos.
- Crear respuestas innovadoras a partir de un modelo de gestión orientado a resultados.
- Aplicar habilidades de negociación de acuerdo a requerimientos de la institución.
- Generar acuerdos que permitan la complementariedad de acciones del sector público sobre un mismo territorio.

### **2.- Dimensión equipos, herramientas y materiales**

En esta dimensión se ubican las unidades y elementos de competencia siguientes:

- Mantener actualizados los sistemas de apoyo a la gestión según procedimientos definidos por la institución.
- Manejar sistemas informáticos que operan sobre la plataforma Internet
- Dominar a nivel usuario herramientas informáticas como Windows, Word, Excel, Power Point y correo electrónico;

### **3.- Dimensión conocimiento del medio**

Se identificó como unidad de competencia no atribuible a la formación profesional:

- Administrar información relevante y pertinente para la toma de decisiones de inversión e intervención.

En esta dimensión que se relaciona con el conocimiento sobre el área de trabajo acumulado por el profesional durante el desempeño de su labor se cuentan los siguientes elementos de competencia:

- Relacionar datos e informaciones acerca dinámicas locales que faciliten la toma de decisiones estratégicas de intervención;
- Reconocer las etapas de los mecanismos de licitación y la información necesaria para que éstos se desarrollen normalmente.
- Convertir al formato técnico de las bases la planificación territorial para la licitación de recursos.
- Moderar equipos de trabajo multisectoriales es pos del logro de objetivos de la institución.
- Crear lazos de confianza con las personas, familias y comunidades con las que trabaja el FOSIS incentivando la participación ciudadana y promoviendo el desarrollo desde el nivel local.
- Promover e incentivar cambios en las dinámicas organizacionales cuando esto sea necesario para el logro de los objetivos institucionales.
- Ser facilitador grupal en los eventos de consultas ciudadanas que organiza el servicio o sus socios estratégicos. Cambios en las dinámicas organizacionales cuando esto sea necesario para el logro de los objetivos institucionales.
- Aplicar técnicas de contabilidad básicas para en el control financiero de los proyectos.
- Controlar el cumplimiento de requisitos legales para contratar con el FOSIS durante toda la ejecución del proyecto.
- Facilitar la tramitación de consultas cuando éstas se refieran a problemas en la ejecución de iniciativas financiadas

### **4.- Dimensión de métodos y técnicas**

En esta dimensión se identifica como aprendizaje el elemento de competencia:

- Evaluar distintos tipos de proyectos sociales financiados por el Servicio.

## **B. Caracterización de cada elemento de cada dimensión**

---

### **1.- Dimensión estudios de perfeccionamiento**

Proponer soluciones pertinentes y factibles para la activación de factores protectores: el mecanismo de inversión de FOSIS se caracteriza actualmente por ir dirigido a grupos objetivos específicos con respuestas originales que contribuyan a mitigar, superar o prevenir factores de riesgo social (Enfoque de Manejo Social de Riesgo), por lo tanto, el aporte que el Agente de Desarrollo Local haga a la Planificación debe enmarcarse en este contexto.

Para poder hacer aportes coherentes con el las herramientas de Planificación escogidas por el Servicio, el Agente de Desarrollo Local debe conocer estas herramientas.

Construir malla de planificación para la intervención de acuerdo productos institucionales en los territorios a su cargo: la construcción de la malla de planificación supone que el profesional es capaz de distinguir entre objetivos generales y específicos, metas e indicadores, productos y actividades.

Estos conocimientos permiten efectuar una planificación y diseño de un programa, plan o programa.

**Planificar la ejecución de los proyectos de inversión programática del FOSIS en el territorio:** es similar a la competencia anterior pero aplicada a experiencias más vivenciales ya que se refiere a proyectos donde se juegan los objetivos institucionales de superación de la pobreza.

**Promover la participación ciudadana como mecanismo de acceso a mejores condiciones de vida y control social:** la participación de las personas y su integración a redes son uno de los cambios de esperados por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, en esta tarea son claves su personal de contacto, los Agentes de Desarrollo Local.

Pero este objetivo está dirigido principalmente a personas, familias o comunidades en situación de pobreza por lo que requiere, además, concordar un enfoque para enfrentar el trabajo en terreno.

Aplicar conocimientos de planificación y gestión en el diseño de programas específicos: las bases generales de los programas entregan un marco general para implementar la intervención en el territorio, pero las respuestas a las necesidades específicas de apoyo para el territorio las contienen las Bases Regionales donde los equipos de cada territorio participan en su construcción.

En la construcción de las bases y partir de la Planificación Territorial se debe establecer objetivos generales y específicos, productos esperados, cobertura esperada de beneficiarios, experiencia que debe tener el ejecutor y en general, todos aquellos aspectos que se consideren deseables para el logro de los objetivos de la planificación y que no figuran explícitamente en ésta.

Es por lo anterior que para lograr desempeño competente el Agente de Desarrollo Local debe aplicar conocimientos de planificación y también de gestión, considerando que las Bases le entregarán un marco administrativo que le permitirá controlar y dirigir a los ejecutores de los proyectos durante la implementación de su iniciativa.

**Crear respuestas innovadoras a partir de un modelo de gestión orientado a resultados:** la innovación se produce en el marco de un modelo de planificación, por lo que es necesario contar con las competencias señaladas en el punto anterior, puesto que el conocimiento del marco administrativo y del como aplicar elementos de planificación permitirán que las ideas nuevas puedan canalizarse efectivamente y convertirse en programas factibles de implementar.

**Aplicar habilidades de negociación de acuerdo a requerimientos de la institución:** la negociación es un proceso en el cual sus actores tienen objetivos prefijados a lograr con la participación en este proceso, para ello requieren lograr una determinada respuesta por parte de su interlocutor.

Para lograr buenos resultados en un proceso de negociación en una institución que reconoce la interacción con otros en su quehacer, se requiere que los encargados de participar en la negociación puedan conocer algunos enfoques sobre el tema y aplicarlo en el ejercicio profesional.

**Generar acuerdos que permita la complementariedad de acciones del sector público sobre un mismo territorio:** si una organización ha decidido establecer conversaciones con el entorno, necesariamente debe establecer alianzas con otros actores que interactúan en él, de manera de lograr las complementariedades y/ o coordinaciones necesarias para optimizar su acción.

Uno de los elementos necesarios de establecer, antes de intentar generar alianzas es saber cuál es la habilidad estratégica que tiene la organización. Por lo tanto, la generación de acuerdos requiere personas con la claridad necesaria para reconocer cuál es el objetivo de la complementariedad de las partes en función de la misión institucional.

## **2.- Dimensión Equipos, herramientas y materiales**

**Mantener actualizados los sistemas de apoyo a la gestión según procedimientos definidos por la institución:** se refiere a una competencia muy acotada al medio donde se desarrollan estos sistemas, ya que estos son el sistema nacional de supervisión y el sistema de registro de beneficiarios.

Dado que la utilización de estas herramientas permite a) obtener información relevante sobre los beneficiarios realmente atendidos y b) monitorear el avance en los procesos de inversión es fundamental para el desempeño profesional el conocer estas herramientas.

**M anejar sistemas informáticos que operan sobre la plataforma Internet y dominar a nivel usuario herramientas informáticas como W indows, Word, Excel, Po wer Point y correo electrónico:** la institución pone a disposición de sus trabajadores equipamiento computacional y se espera que los utilice para generar todo tipo de documentos necesario durante el desempeño de su cargo.

Entre los documentos se cuentan cartas, memorandos, oficios, informes,

presentaciones, tablas informativas y planillas de cálculo. Además cada consultor tiene una cuenta de correo electrónico mediante la cual se intercambia información relevantes para la institución, se produce interacción con otros agentes del territorio y se solicitan tareas específicas a cumplir.

### **3.- Dimensión conocimiento del medio**

**Administrar información relevante y pertinente para la toma de decisiones de inversión e intervención:** en esta dimensión que se relaciona con el conocimiento sobre el área de trabajo acumulado por el profesional durante el desempeño de su labor, donde se cuentan los siguientes elementos de competencia:

**Relacionar datos e informaciones acerca dinámicas locales que faciliten la toma de decisiones estratégicas de intervención:** el Agente de Desarrollo Local se inserta en el ejercicio de su cargo en comunas o territorios específicos, para ello visita en terreno a organizaciones comunitarias, se relaciona con los equipos municipales y de otras instituciones directamente en las oficinas ellos desarrollan sus funciones.

Este modo de operar le permite vincularse activamente con los posibles actores de desarrollo local, recogiendo información desde la fuente donde se produce, lo cual sintetizado con indicadores objetivos permite sentar las bases para la toma de decisiones estratégicas.

**Reconocer las etapas de los mecanismos de licitación y la información necesaria para que éstos se desarrollen normalmente:** en esta etapa el profesional ha aprendido desde su ingreso a la institución a reconocer etapas de los mecanismos de licitación utilizados por el servicio y sus características profesionales.

Entre estas etapas se cuentan la apertura y cierre de convocatoria, aclaración de bases, recepción y apertura de propuestas, evaluación, y adjudicación o selección.

Además es capaz de distinguir entre distintos tipos de licitación o asignación de recursos y los criterios que los regular: licitación pública, privada, asignación directa, convenios regionales.

**Convertir al formato técnico de las bases la planificación territorial para la licitación de recursos:** dado la importancia del soporte que ofrece las Bases Regionales en el proceso de traspaso de recursos y documento de referencia para la operación de los ejecutores durante la implementación de sus iniciativas, la construcción o elaboración de bases se convierte en una tarea técnica que requiere algún grado de especialización.

La responsabilidad final sobre el contenido de las bases recae en la Dirección Regional y el Departamento de Gestión de Programas, por lo que labor de los equipos territorial es entregar soporte a esta unidad.

Esta construcción debe considerar que se debe velar por la consecución de los objetivos institucional y ayudar a la obtención de propuestas de calidad para lo cual se requiere claridad y precisión en el lenguaje y los contenidos.

Para lo anterior no sólo se requieren conocimientos de redacción sino que también conocimientos del medio y técnicos sobre los temas a licitar, los cuales deben recogerse previamente a la confección de bases.

**Moderar equipos de trabajo multisectoriales es pos del logro de objetivos de la institución.**

Para el logro de esta competencia la profesional ha debido adquirir experiencia práctica durante el ejercicio de su profesión y con el apoyo del equipo de trabajo. Además de incorporar aprendizajes adquiridos en diversos talleres, jornadas de capacitación y entrenamiento realizadas institucionalmente.

Aún cuando el cargo de Agente de Desarrollo Local no tiene formalmente la representación del Servicio, ésta se produce en el nivel informal ya que es la cara visible de la institución en terreno. Dada esta figura, el profesional no puede arrogarse la representación de la institución pero a través de su perfil de apoyo técnico puede preparar, coordinar y dirigir reuniones de trabajo, donde aplica los conocimientos y habilidades desarrolladas en el ejercicio profesional.

**Crear lazos de confianza con las personas, familias y comunidades con las que trabaja el FOSIS incentivando la participación ciudadana y promoviendo el desarrollo desde el nivel local:** el trabajo con las personas, comunidades y familias en condición de pobreza requiere un compromiso personal con el objetivo o misión institucional y compartir una mirada acerca de la pobreza que reconoce en este universo potencialidades para enfrentar el desafío de superar su condición. La intervención del FOSIS apunta a la generación o fortalecimiento de capacidades.

Este enfoque genera práctica de trabajo que apunta a conectar a las personas, familias, grupos y organizaciones con las oportunidades de desarrollo existentes en el territorio donde habitan o trabajan.

**Promover e incentivar cambios en las dinámicas organizacionales cuando esto sea necesario para el logro de los objetivos institucionales:** durante el ejercicio del cargo, el profesional ha trabajado con grupos y organizaciones con distintos niveles de participación, cohesión interna y utilización de mecanismos de control de sus acciones.

El trabajo con estos grupos y organizaciones supone el traspaso de herramientas para mejorar estas dimensiones, los cuales también fueron aprendidos en el ejercicio del cargo. Entre estas herramientas se cuenta la planificación, organización y conducción efectiva de reuniones de trabajo y asambleas, control de gastos de inversión (rendición de cuentas) y control social.

**Aplicar técnicas de contabilidad básicas para en el control financiero de los proyectos:** una de las funciones del Agente de Desarrollo Local es la revisión de las rendiciones de cuentas presentadas por los ejecutores de proyectos al FOSIS. El “Manual de Cuentas Claras” ofrece orientaciones para llevar la contabilidad de los gastos e instrucciones de cómo presentar las cuentas al FOSIS.

**Controlar el cumplimiento de requisitos legales para contratar con el FOSIS durante toda la ejecución del proyecto:** Los ejecutores de proyectos FOSIS suscriben con éste una serie de compromisos, derechos y deberes en virtud de la firma de un contrato. El Agente de Desarrollo Local debe velar por el cumplimiento de estos compromisos para lo cual preocuparse de la inscripción y actualización del registro público de consultores y ejecutores FOSIS y constitución y vigencia de garantías entre

otros.

**Facilitar la tramitación de consultas cuando éstas se refieran a problemas en la ejecución de iniciativas financiadas por el servicio:** El nivel de especialización de la institución requiere un proceso de aprendizaje de sus procedimientos burocráticos, además de una preocupación permanente de sus trabajadores por conocer los procesos que desarrolla la institución. Estos conocimientos permiten entregar respuestas pertinentes a las consultas realizadas por los ejecutores y beneficiarios FOSIS.

Este elemento de competencia, en el caso de estudio se da en el aprender haciendo y en la actualización permanente del conocimiento del quehacer de una institución que permanentemente realiza innovación en sus programas y metodologías de trabajo.

**Ser facilitador grupal en los eventos de consultas ciudadanas que organiza el servicio o sus socios estratégicos:** Una de las capacitaciones desarrolladas por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social es la de formación de facilitadores de procesos de Desarrollo, donde el profesional del caso de estudio ha tenido participación en jornadas de réplica en las que le han sido traspasadas algunas técnicas y diseños metodológicos para su aplicación en actividades del Servicio como las jornadas de evaluación con usuarios del FOSIS.

La aplicación de estos conocimientos por parte del profesional del caso de estudio se ha dado en el marco de los eventos implementados por el Servicio o por sus socios estratégicos, a través de su colaboración para la organización de éstos y del trabajo como facilitador a cargo de grupos de trabajo. Por otra parte, han sido útiles para desarrollar el presente estudio en el objetivo 2, ya que para la identificación de las funciones y elementos de competencia utilizó técnicas de visualización para estructurar en forma coherente el mapa funcional.

Entre los aprendizajes se cuenta la preparación de los medios (disposición del material y espacio para la realización de las actividades, moderación, visualización, enfoque sistémico, funciones del facilitador y enfoques para el trabajo con y en grupos, entre otros).

#### **4.- Dimensión de métodos y técnicas**

En esta dimensión se identifica como aprendizaje el elemento de competencia:

**Aplicar formulario de evaluación de proyectos en etapa de perfil cuando le sea requerido:** En el marco de la simplificación de procesos que persigue el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, se ha definido que para el caso de los proyectos de ejecutores-beneficiarios, las organizaciones presentan proyectos a nivel de perfil. La evaluación de las etapas de admisibilidad, requisitos mínimos indispensables y elegibilidad se realiza en los territorios donde se licitan los recursos. Ello conlleva a que el Agente de Desarrollo Local deba participar en la comisiones de evaluación de los perfiles de proyecto, explicando y aplicando los formularios diseñados por el Servicio para estos procesos.

### **C. Caracterización del aporte de cada dimensión al logro de las**

---

## funciones clave y principales

### 1.- Dimensión de estudios de perfeccionamiento

La participación del profesional del caso de estudio en las capacitaciones desarrolladas por la institución le han permitido mejorar su desempeño en las siguientes funciones claves y funciones principales:

- Participar en el proceso de planificación de la intervención aportando insumos.
- Preparar la propuesta de Planificación territorial al partir de las necesidades de las personas y de la aplicación de instrumentos
- Interlocutar en las instancias de coordinación del territorio asignado en función de los objetivos estratégicos de la institución

Estas funciones se relacionan con conocimientos de herramientas de planificación y negociación que son importantes para la Gestión de la Inversión e Intervención del Fondo de Solidaridad e Inversión Social dado que se trata de un fondo que utiliza la planificación para conocer dónde exactamente quiere invertir sus recursos y quienes son sus potenciales socios estratégicos en los territorios donde invertirá.

- Gestionar la intervención en los territorios asignados de acuerdo a la Planificación Territorial.
- Gestionar la ejecución de los proyectos a su cargo desde su adjudicación hasta el cierre de los mismos.

Los conocimientos adquiridos en el marco de la capacitación y formación de Agentes de Desarrollo local, le permite apoyar a los ejecutores de proyectos FOSIS en la planificación de sus actividades de acuerdo a los objetivos institucionales, lo que además facilitarán los procesos de control .

- Entregar información y orientación a públicos habituales y potenciales según demanda.
- Difundir objetivos institucionales que enmarcan la acción del Servicio como instrumento de la política social del Gobierno.

La promoción social que se manifiesta en la actividad del Agente de Desarrollo Local y particularmente en las funciones 3 y 3.2. es fundamental en el proceso de formación de imagen pública del Servicio.

La imagen pública que se genere tanto en los usuarios como en las autoridades políticas y administrativas contribuye al mantenimiento de la institución como herramienta de la Política Social del Gobierno.

La capacitación recibida para la promoción de la participación ciudadana (función de un agente de desarrollo) permite enfrentar con mayor preparación este desafío.

### 2.- Dimensión equipos, herramientas y materiales

El manejo de herramientas y equipos informáticos aportan al logro de las siguientes

funciones principales y claves:

- Gestionar la intervención en los territorios asignados de acuerdo a la Planificación Territorial.
- Supervisar los proyectos que le son asignados desde su asignación hasta el cierre de los mismos.
- Aportar datos al control y evaluación de la intervención mediante las herramientas diseñadas por la institución.

Los sistemas informáticos fueron diseñados como herramientas de apoyo, en este sentido son una de las tareas de la supervisión y contribuyen al control y evaluación que son funciones administrativas de la Gestión.

### **3. Dimensión conocimiento del medio**

La experiencia y conocimientos sobre el área de trabajo adquiridos durante el desempeño profesional permite aportar al logro de las siguientes funciones claves y principales:

- Participar en el proceso de planificación la intervención aportando insumos y en coordinación con redes.
- Preparar la propuesta de planificación territorial a partir de necesidades de las personas y la aplicación de instrumentos

El conocimiento del medio, de sus actores, relaciones internas, liderazgos, indicadores, nivel de participación, aislamiento geográfico, nivel educacional, etc

Inciden en la calidad de la Planificación Territorial de la Inversión, ya que mientras más acercado a la realidad sean los diagnósticos, más pertinentes serán las soluciones propuestas.

- Gestionar la intervención en los territorios asignados de acuerdo a la Planificación Territorial.
- Apoyar los procesos de selección de proyectos en los territorios asignados de acuerdo a las direcciones implícitas en la planificación.
- Gestionar la ejecución de los proyectos a su cargo desde su adjudicación hasta el cierre de los mismos.
- Supervisar los proyectos que le son asignados desde su asignación hasta el cierre de los mismos.

La gestión de la inversión e intervención requiere un amplio conocimiento de los elementos que constituyen los procesos institucionales. La experiencia recogida en 7 años en la institución y particularmente, en los 3 años del cargo, permite disminuir el margen de error, la anticipación a las dificultades y la obtención de resultados óptimos. Esto es la base para una gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles en la institución y el territorio.

- Entregar Información y orientación a públicos habituales y potenciales según demanda.
- Canalizar consultas sobre beneficios sociales y productivos recibidas en oficinas del FOSIS o en terreno
- Difundir objetivos institucionales que enmarcan la acción del servicio como Instrumento de la Política Social del Gobierno.

Las competencias y destrezas aprendidas durante el desempeño profesional permiten mejorar la comunicación con los públicos objetivos del Servicio y la imagen público del mismo.

Como personal de contacto, las competencias y destrezas adquiridas, así como el conocimiento del área de desempeño inciden en la calidad percibida del servicio en sus dimensiones técnica y funcional.

#### **4.- Dimensión de métodos y técnicas**

En esta dimensión, los conocimientos adquiridos durante el desempeño profesional permite aportar al logro de las siguientes funciones claves y principales:

- Gestionar la intervención en los territorios asignados de acuerdo a la Planificación Territorial
- Apoyar los procesos de selección de proyectos en los territorios asignados de acuerdo a las direcciones implícitas en la planificación.

Las técnicas de evaluación de proyectos permiten abordar una de las dimensiones de estas funciones ya que el contar con iniciativas de buen nivel técnico es una de las bases para una buena gestión.

La evaluación de propuestas permite conocer su factibilidad legal, técnica, financiera así como el compromiso de las organizaciones con el proyecto presentado, de esta forma se determina que un proyecto es elegible y financiables sólo si cumple con un mínimo de exigencias en las dimensiones señaladas.



## V. CONCLUSIONES

A la luz de los resultados obtenidos en los 3 objetivos desarrollados para responder la pregunta ¿Cuáles son las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la comunicación organizacional integral en Chile y cuáles son las competencias esperadas en el ejercicio profesional de un comunicador social? es posible elaborar las siguientes conclusiones preliminares:

1.- En el caso de estudio, el profesional se insertó luego de algunos años en un área no tradicional de desempeño para un periodista, ya que a partir de las competencias adquiridas en la formación universitaria y el conocimiento de medio durante los años de ejercicio como encargado de comunicaciones permitió su inserción en el cargo actual.

Sin embargo, este periodista que se desempeña en el cargo denominado “Agente de Desarrollo Local”, cumple funciones que se enmarcan en el campo de la Comunicación Organizacional Integral y que se desarrollan a continuación:

Desarrolla interacciones con el público objetivo de la institución, determinando en esta interacción la producción del servicio. Cumple con las funciones de relacionar públicamente a FOSIS con sus clientes, representar a la institución y al Gobierno de Chile en los territorios donde desempeña sus funciones, comunicar el ser y actuar de la Institución a través de sus propias actuaciones y actos lingüísticos.

Además, participa directa e indirectamente en la gestión de la imagen pública tanto de FOSIS como del Gobierno de Chile. En su participación directa debe planificar sus actuaciones de acuerdo a las orientaciones de esta institución. Esto significa que aplica

–aunque no tenga estudios- técnicas de marketing para el “posicionamiento de la marca FOSIS-Gobierno de Chile”.

2.- El que el Agente de Desarrollo Local del caso de estudio provenga del Campo de las Comunicación Social le otorga ventajas para cumplir algunas de las funciones del cargo, especialmente la función clave N°3: entregar información y orientación a públicos habituales y potenciales según demanda, dónde se desglosan unidades y elementos de competencia relacionados con la difusión de la actuación del FOSIS, organización de eventos públicos, y preparar material útil para la producción de información difundirle públicamente.

Pero además, le permite tener una mirada hacia el público objetivo del FOSIS desde enfoques conceptuales como los que sustentan el presente estudio:

Los conceptos *Concepción Gestáltica de la Imagen Corporativa* y el *ser, actuar y comunicar* de la empresa orientan al profesional del caso de estudio sobre cómo los elementos constitutivos de la Imagen Corporativa de FOSIS se integran. La integralidad y programación de la política de Imagen que quiere proyectar FOSIS debe ser parte de la planificación de la acciones cotidianas del Agente de Desarrollo Local.

Uno de los objetivos estratégicos de FOSIS se denomina Comunicación, el cual, bajo los enfoques teóricos estudiados, pudiera ser entendido por la institución bajo los enfoques estructuralistas sobre el accionar de Relaciones Públicas, como una función organizacional o subsistema.

3.- Las competencias no adquiridas en la formación universitaria por el caso de estudio, y que fueron adquiridas mediante capacitación, se sitúan principalmente en el ámbito de la Gestión, y, particularmente, en la función de planificación.

Esto indica que es en este ámbito, el de la Gestión, donde se requiere profundizar en la formación del comunicador social, ya que, como se ha establecido en el punto 1 de las presentes conclusiones, las demandas de desempeño profesional hacia el periodista que se desempeña como Agente de Desarrollo Local tienen mucha relación con la Comunicación Organizacional Integral.

Si consideramos que el término Agente de Desarrollo Local es una convención de FOSIS para denominar al rol que se espera cumpla el personal de contacto asociado a la supervisión de los proyectos financiados por este Servicio, podemos extender el rol de Agente de Desarrollo a otros agentes públicos que bajo el enfoque de Desarrollo Local o Desarrollo Territorial están dirigiendo sus acciones e inversiones. En este sentido, las demandas de desempeño que hoy existen para el comunicador social como ADL de FOSIS, es posible imaginarlas en otros cargos similares, siempre y cuando, se cuente con la preparación necesaria para ello.

4.- A la luz del desempeño profesional del caso de estudio, resalta la importancia de la formación universitaria en métodos de investigación social. Estos métodos son importantes en el desempeño en la comunicación organizacional integral para abordar procesos de desarrollo.

Del mismo modo, en el medio laboral donde se desenvuelve el profesional del caso de estudio, se releva la importancia de saber formular proyectos sociales.

5.- A partir de la sistematización de experiencia del caso de estudio, que identifica aquellas funciones básicas cuyo conocimiento no proviene de la formación universitaria, se identifican claramente algunas demandas de capacitación en las siguiente áreas:

a) Gestión, entendida como aquella que abarca las tareas de planificación, organizar, direccionar y controlar. En particular, se refiere a Gestión Pública que se distingue por su función política.

b) Las tecnologías de la información, tal como fuera anunciado desde el primer año de formación universitaria, se han posicionado fuertemente en el ámbito laboral. La parte de la rutina laboral del profesional del caso de estudio requiere del manejo de estas herramientas y el grado de avance de los procesos de apoyo son medidos a través de sistemas informáticos.

c) destrezas y habilidades, las cuales es posible de fortalecer para un mejor desempeño laboral, entre ellas: habilidades de negociación y seducción, liderazgo, manejo de grupos de trabajo y trabajo en equipo.



---

## BIBLIOGRAFIA

- CINDA - Centro Interuniversitario de Desarrollo. 2000. Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria. Fondo de desarrollo institucional, Ministerio de Educación de Chile.
- COSTA, JOAN. 1995. Comunicación Corporativa y revolución de los servicios. Ed. Ciencias sociales. Madrid, España.
- COSTA, JOAN. 2001. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Ed. La Crujía Argentina.
- CHILE. Ley Orgánica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social N°18989. *Diario Oficial* 19 de julio de 1990.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 1993 Informe FOSIS 1993, X Región Los Lagos.
- FOSIS y OTROS. 1996. Proyecto de Fortalecimiento Institucional Componente Fortalecimiento de las Capacidades Metodológicas de las Oficinas Regionales, Guía Práctica, Apuntes de Trabajo.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 2001 Hacia una Planificación Estratégica FOSIS 2001-2002 "invertir Mejor con la Gente, Documento de trabajo.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 2002 (a). Manejo Social del Riesgo: enfoque orientador de la intervención e inversión del FOSIS. Ed. Lom ediciones , Santiago, Chile.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL, 2002 (b). Proceso de planificación

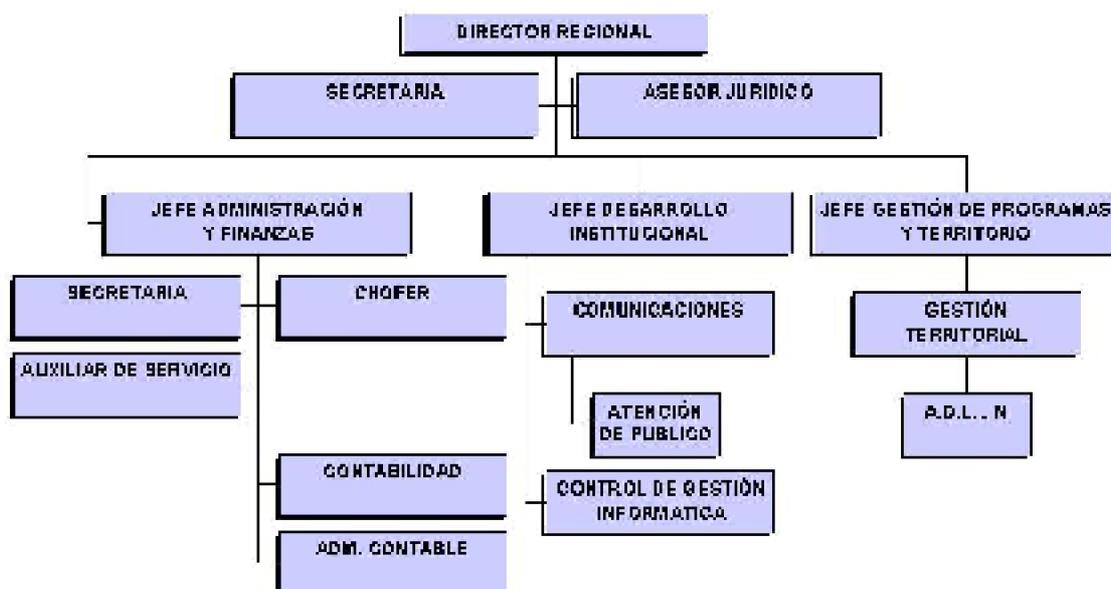
- territorial focalización y organización de los recursos de inversión, documento de trabajo. Subdirección de Gestión de Programa.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 2003 (a) Inversión FOSIS 2003, documento de trabajo.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 2003 (b) Bases Generales Programa Desarrollo Social 2003
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 2003 (c) Planificación Institucional FOSIS 2003–2005 Documento Marco Estratégico. Documento de trabajo.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 2003 (d), Programa de Inducción FOSIS : Guía de Inducción para los nuevos trabajadores. Documento de trabajo Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo organizacional , Subdirección de Administración y Finanzas.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL. 2003 (e). Propuesta Focalización Regional y Requerimientos Presupuestarios Año 2003. Documento de trabajo
- FRANCKE, M Y MORGAN, M. 1995. La Sistematización: Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Escuela para el Desarrollo. Materiales Didácticos N° 1. Lima.
- GOODE W. & PAUL HATT. 1974. Métodos de investigación social. Ed. Trillas, México.
- GRÖNROOS, CHRISTIAN. 1990. Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.
- KUKY CORIA. 2001. Estudio de casos.(mimeo). Documento de Cátedra. Buenos Aires.
- MERTENS, LEONARD. 1996. Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo.
- PORTO SIMÕES, ROBERTO. 1993. Relaciones Públicas: función política en la empresa y la institución pública. Ed. Consejo superior Com. y RR.PP. de España. Barcelona. España.
- REYES, T. 1999. Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. Forum Empresarial, Vol. 4, Núm. 2, 75-87.
- VILLAFANE, JUSTO. 2000. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas Ed. Pirámide. Madrid, España.

# ANEXOS

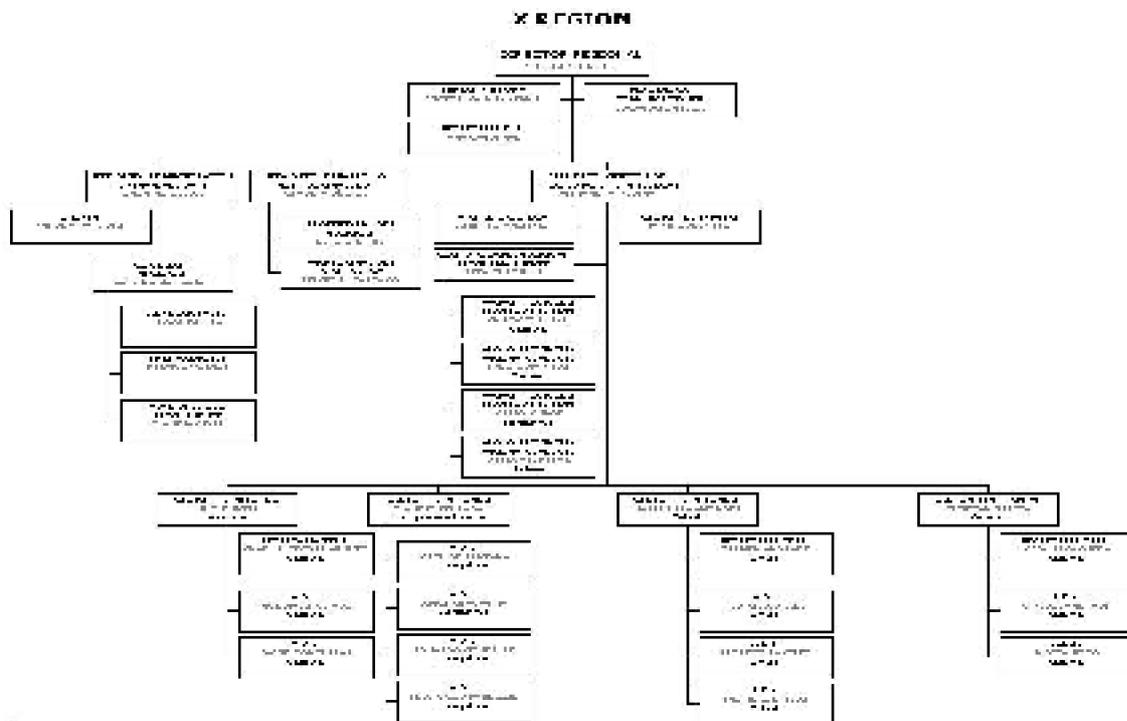
## **ANEXO 1. Organigrama oficial institucional.**



## ESTRUCTURA REGION MEDIANA: IV, VI, VII, IX, X



## ANEXO 3. ORGANIGRAMA REGIONAL.



## ANEXO 4. POBLACION EN SITUACION DE POBREZA, POR GRUPO ETAREO, SEGUN REGION Y PAIS.

Mujeres entre 15 y 24 años			Mujeres entre 25 y 34 años			Mujeres mayores de 35 años y edad no definida		
Índice	% de mujeres	% del país	Índice	% de mujeres	% del país	Índice	% de mujeres	% del país
9,522	40.6%	3.0%	9,429	4.2%	2.2%	10,220	22.6%	2.4%
10,000	42.1%	3.0%	9,000	4.0%	2.1%	10,000	22.0%	2.4%
9,522	39.9%	2.9%	9,520	4.1%	2.2%	10,420	23.6%	2.4%
11,022	45.1%	3.1%	10,400	4.6%	2.3%	10,000	22.0%	2.4%
26,495	85%	8.7%	16,677	6.8%	1.7%	24,777	56.1%	7.5%
14,222	58%	4.8%	9,229	4.1%	2.4%	29,224	64.7%	8.2%
20,822	85%	6.1%	11,220	4.8%	2.8%	10,000	22.0%	2.4%
40,024	158%	5.0%	26,020	5.1%	2.2%	26,226	59.2%	8.4%
20,012	79%	2.9%	19,026	4.7%	2.8%	29,220	65.2%	8.1%
20,022	81%	3.1%	10,000	4.4%	2.1%	8,000	17.6%	2.1%
20,022	81%	3.1%	10,000	4.4%	2.1%	8,000	17.6%	2.1%
20,022	81%	3.1%	10,000	4.4%	2.1%	8,000	17.6%	2.1%
20,022	81%	3.1%	10,000	4.4%	2.1%	8,000	17.6%	2.1%
20,022	81%	3.1%	10,000	4.4%	2.1%	8,000	17.6%	2.1%

Jóvenes entre 15 y 24 años			Jóvenes entre 25 y 34 años			Adultos mayores de 35 años y edad no definida		
Índice	% de jóvenes	% del país	Índice	% de jóvenes	% del país	Índice	% de jóvenes	% del país
5,220	12.0%	3.2%	22,477	22.9%	3.2%	3,007	3.2%	3.2%
5,220	12.0%	3.2%	22,477	22.9%	3.2%	3,007	3.2%	3.2%
4,520	10.5%	1.1%	22,477	22.9%	3.2%	2,520	4.1%	2.5%
10,420	25.5%	5.1%	22,477	22.9%	3.2%	3,007	4.1%	2.5%
22,327	53.6%	9.1%	10,224	22.2%	3.2%	4,224	10.0%	3.2%
3,224	7.8%	4.2%	24,228	40.0%	3.4%	5,023	4.2%	2.8%
3,224	7.8%	4.2%	22,223	22.1%	3.2%	2,000	4.2%	3.2%
17,227	40.8%	7.1%	22,224	40.0%	3.2%	3,228	7.8%	4.2%
22,224	53.2%	9.1%	11,220	22.1%	3.2%	4,222	10.0%	3.2%
3,220	7.8%	4.2%	22,223	22.1%	3.2%	3,220	7.8%	3.2%
1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%
1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%
1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%
1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%	1,000	2.4%	0.4%
271,180	6.8%	100.0%	1,190,670	38.0%	100.0%	130,261	4.2%	100.0%

FUENTE: ICAEF, 2010

## ANEXO 5. Comprobación de los elementos de competencia.

1. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de Identificar información pertinente sobre nuevos problemas relacionados con la pobreza y sus manifestaciones.
2. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de relacionar datos e informaciones acerca dinámicas locales que faciliten la toma de decisiones estratégicas de intervención).
3. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de aplicar conocimientos de planificación y gestión en el diseño de programas específicos.
4. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de crear respuestas innovadoras a partir de un modelo de gestión orientado a resultados.
5. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de identificar la oferta pública disponible en el territorio para el diseño de estrategias complementarias

a las que realiza la institución.

6. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de redactar de acuerdo a un esquema conceptual los distintos componentes de una malla de planificación.

7. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de estructurar en forma coherente la información disponible en la aplicación de instrumentos de planificación.

8. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de aplicar habilidades de negociación de acuerdo a requerimientos de la institución.

9. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de generar acuerdos que permitan la complementariedad de acciones del sector público sobre un mismo territorio.

10. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de conocer y aplicar información técnica de los procesos a su cargo para aportarla cuando le sea requerida.

11. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de entregar oportunamente a sus jefaturas información relevante sobre la gestión de los procesos a su cargo.

12. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de reconocer la etapas de los mecanismos de licitación y la información necesaria para que éstos se desarrollen normalmente.

13. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de convertir al formato técnico de las bases planificación territorial para licitación de recursos.

14. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de aplicar formulario de evaluación de proyectos en etapa de perfil

15. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de elaborar documentación de registro de procedimientos administrativos como actas y hojas de registro

16. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de programar efectivamente las actividades de un proyecto involucrando al ejecutor del mismo con su

---

compromiso.

17. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de anticipar soluciones a posibles dificultades durante la ejecución de un proyecto para incorporarlas a la planificación

18. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de moderar equipos de trabajo multisectoriales es pos del logro de objetivos de la institución.

19. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de mantener canales de comunicación eficientes con otros actores relevantes del territorio para apoyar el desarrollo de los proyectos a su cargo.

20. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de crear lazos de confianza con las personas, familias y comunidades con las que trabaja el FOSIS incentivando la participación ciudadana y promoviendo el desarrollo desde el nivel local.

21. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de promover e incentivar cambios en las dinámicas organizacionales cuando esto sea necesario para el logro de los objetivos institucionales

22. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de redactar documentos administrativos como cartas, minutas, informes técnicos de procesos, memorandos y oficios.

23. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de realizar seguimiento del avance en la tramitación administrativa en los plazos adecuados.

24. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de mantener archivos actualizados con toda la información relativa al ciclo de vida los proyectos en ejecución.

25. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de aplicar técnicas de contabilidad básicas para en el control financiero de los proyectos.

26. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de controlar el cumplimiento de requisitos legales para contratar con el FOSIS durante toda la ejecución del proyecto.

27. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de manejar sistemas informáticos que operan sobre la plataforma Internet.

28. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de dominar a nivel usuario herramientas informáticas como Windows, Word, Excel, Power Point y correo electrónico.

29. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de interpretar las necesidades de atención del público que consulta acerca de acceso a beneficios del Estado, tanto en oficina como en terreno.

30. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de brindar respuestas claras y pertinentes a las consultas recibidas tanto en oficina como en terreno.

31. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de facilitar la tramitación de consultas cuando éstas se refieran a problemas en la ejecución de iniciativas financiadas por el Servicio.

32. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de entregar información clara sobre la modalidad de intervención del Servicio, en especial la forma de acceder a financiamiento de iniciativas.

33. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de preparar información relativa a los procesos a su cargo factible de utilizar en la difusión de los mismos.

34. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de guiar a los ejecutores de proyectos en la implementación de acciones de difusión según planificación de los proyectos.

35. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de colaborar en la organización de ceremonias y actos públicos que realizan los ejecutores de acuerdo a normas de protocolo vigentes.

36. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de atender consultas en actividades de información ciudadana organizadas a nivel de gobiernos provinciales a petición de jefaturas.

37. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de organizar eventos de evaluación de usuarios al servicio en los territorios a su cargo según responsabilidades asignadas al interior del equipo de tareas correspondiente.

38. El periodista en el Departamento de Gestión de Programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de la Región de Los Lagos deberá ser capaz de ser facilitador grupal en los eventos de consultas ciudadanas que organiza el servicio o sus

---

socios estratégicos.

## **Anexo 6: validación del superior del Análisis Funcional**

En relación a las funciones descritas con antelación la profesional efectivamente desarrolla las competencias descritas en el mapa funcional en lo relacionado a la Supervisión de los proyectos que le son asignados desde su asignación hasta el cierre de los mismos y del proceso de información en todas las materias que versan sobre los distintos programas en los cuales se enmarcan los proyectos, además de participar en la entrega de insumos al departamento de programa en la planificación del proceso de inversión .

Además de distintas instancias de coordinación para la consecución de las distintas tareas que desarrolla el FOSIS en el territorio asignado.

Claudio Ferrada Sepúlveda

Jefe Departamento de Gestión de Programas

FOSIS