

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



UNA EXPERIENCIA EN CONSTRUCCIÓN DE MAPA
FUNCIONAL: CIISOC

Artículo para optar al Grado de Magister en Gerencia
Social

Autor:

Victoria Soledad Gallegos Albarracín

TEMUCO, Noviembre de 2013

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



UNA EXPERIENCIA EN CONSTRUCCIÓN DE MAPA
FUNCIONAL: CIISOC

Artículo para optar al Grado de Magister en Gerencia
Social

Autor:

Victoria Soledad Gallegos Albarracín

Profesora Guía:

Ana Maria Salamé Coulon

Doctora en Educación

Universidad de Barcelona, España.

TEMUCO, Noviembre de 2013

UNA EXPERIENCIA EN CONSTRUCCIÓN MAPA FUNCIONAL CIISOC¹
Victoria Gallegos Albarracín² y Ana María Salamé Coulon³.

RESUMEN

<p align="center">UNA EXPERIENCIA EN CONSTRUCCIÓN MAPA FUNCIONAL CIISOC</p>	<p align="center">An Experience of building functional map: The CIISOC Case</p>
<p>Es relevante para toda organización, contar con un mapa funcional que facilite los diversos procesos relacionados a la unidad de gestión de personas y asegure que los recursos humanos conocen su papel en el logro de la misión de la organización. El presente artículo tiene por objetivo compartir la experiencia de elaboración del Mapa Funcional para nueve cargos del Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la Sociedad del Conocimiento - CIISOC. El foco de interés de este artículo es poner énfasis en el proceso metodológico desarrollado para su elaboración, la cual se distingue por utilizar una metodología cualitativa y participativa, donde los profesionales del CIISOC se involucraron activamente en las nueve fases del proceso de construcción del mapa funcional. Entre los principales resultados de este artículo destaca, por una parte, la alta valoración de los integrantes del CIISOC por la metodología utilizada, y, por otra parte, la facilitación de los procesos de selección de profesionales, de evaluación de desempeño, de formación y capacitación acorde a las necesidades de la organización y de los profesionales.</p>	<p>For any organization is to relevant to have a funcional map, since it eases several process linked to human resources unit and besides allow the personal know them role in the tasks to achieve the organizational mission.</p> <p>Based on that statement, the main objective of this article is to outline the experience of building the functional map in an organization, namely: Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la Sociedad del Conocimiento – CIISOC.</p> <p>This funcional map just involves nine positions in the organization.</p> <p>This article have empathized the methodological process to design funcional map, which is based on qualitative and participative approaches.</p> <p>In both of them, the CIISOC`s staff has been involved in the nine phases that tackle the process to build a funcional map.</p> <p>Among the main results in this article highlights, in one hand: the high</p>

¹ Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la Sociedad del Conocimiento. FUDEA-UFRO.

² Asistente Social, Magister en Gerencia Social, Universidad de La Frontera. Temuco. Chile. Encargada Gestión de Personas CIISOC- Universidad de La Frontera.

³ Asistente Social, Magister en Ciencias Sociales Aplicadas, Magister en Ciencias de la Educación, Mención Desarrollo Social, Doctora por la Universidad de Barcelona, España. Académica Departamento Trabajo Social Universidad de La Frontera.

<p>Finalmente, destaca la visibilización y centramiento del equipo en el avance hacia el cumplimiento de la visión y misión de la organización.</p>	<p>assessment on this methodology according to CIISOC staff and the other hand, the facilities that the functional map allows to the following processes: recruitment, performance evaluation and training according to requirements of organization and staff.</p> <p>In sum, in the article highlights how the staff know and focusing to achieve the organizational vision as well as its mission.</p>
<p style="text-align: center;">Palabras Claves</p> <p style="text-align: center;">mapa funcional - competencias profesionales – funciones</p>	<p style="text-align: center;">Key words</p> <p style="text-align: center;">functional map - profesional competences - functions</p>

INTRODUCCIÓN

El artículo tiene por objetivo central presentar la metodología utilizada y los resultados obtenidos en la elaboración del mapa funcional del Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la Sociedad del Conocimiento – CIISOC- perteneciente a la Universidad de La Frontera, Temuco, Chile.

Está organizado en cinco apartados; a saber:

- **Referentes conceptuales**, este apartado presenta las principales definiciones que orientaron el trabajo realizado, sobre la base de planteamientos de distintos autores.
- **Referentes contextuales**; presenta el Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la Sociedad del Conocimiento – CIISOC- focalizándose en las tareas y desafíos del centro.
- **Metodología de trabajo**, considerando que uno de los objetivos del artículo es dar cuenta de modo detallado del proceso metodológico realizado, este apartado profundiza en los aspectos metodológicos, haciendo hincapié en las decisiones tomadas en cada una de las fases de trabajo.
- **Resultados**, se presenta en este apartado los mapas funcionales elaborados con sus respectivos análisis.
- **Conclusiones**, finalmente, se ordenan los principales hallazgos y aprendizajes del proceso realizado, destacando el valor para la organización y sus participantes.

I. REFERENTES CONCEPTUALES:

1.1. Competencias y mapas funcionales

Para el buen funcionamiento de las organizaciones, y especialmente, para el logro de sus misiones y visiones, resulta imprescindible conocer cuáles son los puestos de trabajo necesarios a considerar, junto con identificar las funciones y tareas asociadas a este puesto, a la vez que identificar las competencias con que debe contar el profesional en el ejercicio de dicho puesto.

El mapa funcional es una herramienta gráfica que permite trazar las funciones principales y sub-funciones que deben desempeñarse para cumplir el propósito de un determinado cargo u organización.

Para estructurar un mapa, se realiza un proceso de análisis funcional, que sigue una lógica deductiva para definir las funciones necesarias para cumplir un propósito de una organización o cargo. El análisis funcional es una metodología de investigación que permite reconstruir las competencias que debe contener un trabajador para desarrollarse competentemente en el ámbito de su quehacer profesional, en una organización determinada.

El proceso de análisis funcional se inicia estableciendo el propósito de la institución y luego el propósito del cargo en estudio, respondiendo a la pregunta ¿qué aporte de valor realiza el cargo para lograr el propósito de la institución? (Fundación Chile, 2013). De esta forma, el mapa funcional asegura ser una guía para que no se originen desvíos respecto del propósito clave asignado a la función laboral.

Con respecto a la utilidad del mapa funcional, facilita la creación de programas de formación de acuerdo a las necesidades reales de la organización y de los profesionales, ya que un aspecto crucial en la formación basada en competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. (Catalano y Otros, 2004)

Así, entonces, el mapa funcional es el producto del análisis funcional. Las principales utilidades de contar con el mapa funcional de la organización son:

- Evaluación de desempeño.(si cumplen tareas)
- Para reclutar personal (procesos de selección de personal)
- Dispositivos de formación y capacitación (Mertens, 1996)

El siguiente esquema grafica la relación e interacción entre estos tres componentes y el mapa funcional.

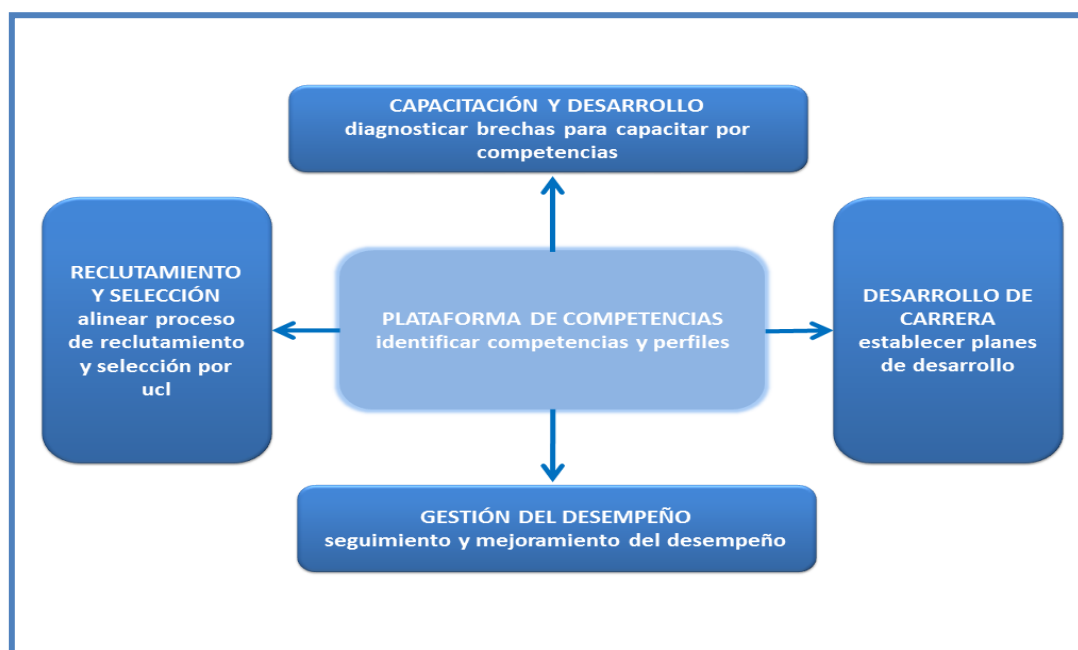


Figura Nº 1: Fundación Chile (2009)

El concepto de competencia resulta clave para la comprensión a cabalidad del mapa funcional. Las competencias se entienden como *“aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica”*. (Muñoz de Priego Alvear, Julián, 1998)

La OIT (2009) define la competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñarse en un puesto de trabajo. Este último concepto – calificación- Mertens (1996) lo define como *“el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”*.

Miranda (2003), plantea que de un modo genérico *“se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de*

acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.

Para la Fundación Chile (2005), una competencia laboral es la habilidad para responder exitosamente a una demanda, problema o tarea compleja, movilizándolo y combinando recursos personales y del entorno, incluye dimensiones cognitivas y no cognitivas.

CINTERFOR (2006), la refiere como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Una competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

La definición de competencia propuesta por la OIT (2010) recoge y sintetiza los planteamientos anteriores, cuando señala que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

La Fundación Chile (2011) ha avanzado tipificando aquellas competencias que vinculadas a la formación y aprendizaje y que son las que permitirán el desarrollo personal y profesional de las personas de por vida. El siguiente esquema las sintetiza y ordena.



Figura Nº 2: Tipos de Competencias existentes propuestas por Fundación Chile (2011)

1.2 Metodologías para elaboración de mapas funcionales

Para desarrollar el mapa funcional es necesario conocer algunos conceptos básicos que permitan la elaboración de este mapa, entre estos conceptos destacan:

- **Cargo:** Este es el puesto de trabajo para el cual fue contratado y para el que posee competencias necesarias para desempeñar sin dificultades un conjunto de tareas o actividades asignadas.
- **Función Principal:** Es la principal tarea que debe desarrollar el profesional, esta debe estar estrechamente relacionada a su formación profesional, y/o a los demás estudios de especialidad que posea.
- **Otras Funciones:** Estas son las funciones que día a día contribuyen a la ejecución de la función principal, el desarrollo de cada una de estas contribuye a que se pueda cumplir la función principal, el no cumplimiento de alguna de estas funciones incide directamente en que se cumpla la función principal y por ende el cargo que fue asignado.

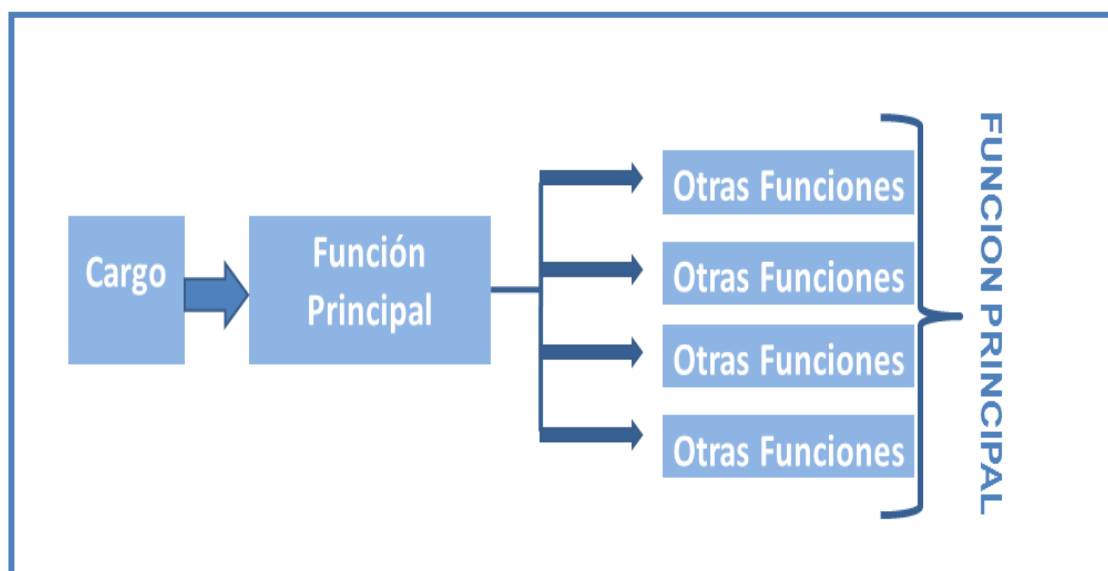


Figura N° 3 Elaboración Mapa Funcional (Creación Propia) basado en la metodología para la elaboración de mapas funcionales.

Como se ha señalado, el mapa funcional es una metodología para realizar un análisis funcional, que consiste en identificar un propósito clave, posteriormente las funciones principales y luego las competencias necesarias para desarrollar dichas funciones. Lo que pretende responderse con este ejercicio es “cómo” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “para qué” de cada función que se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente (Vargas Zúñiga F, 2004)

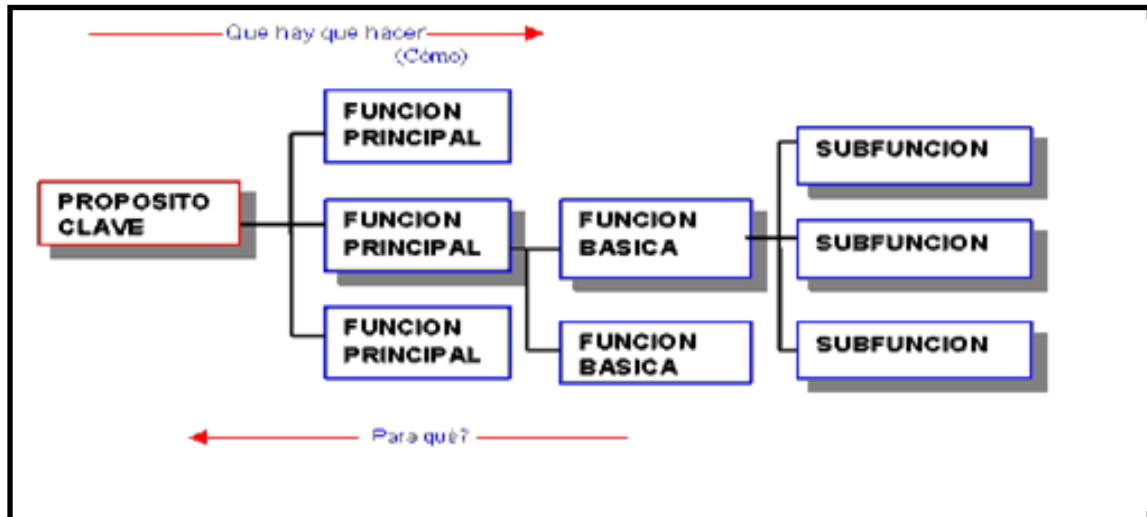


Figura N° 4: Ejemplo de un mapa funcional OIT (2010)

Para la OIT (2012) a través de su programa Chile Valora, manifiesta que el mapa funcional es un instrumento utilizado para garantizar que los estándares de competencia estén bien elaborados, sean claros y comparables. También señala los siguientes usos de esta herramienta.

- Es una forma coherente y sistemática de llegar a describir un perfil ocupacional por competencias.
- Es un enfoque, no es un método científico.
- Es un instrumento de cuestionamiento y análisis.
- Requiere habilidad de los participantes para entender el concepto de la competencia. Es un proceso paso a paso.
- No se trata de una fórmula por lo cual requiere comprensión de su enfoque metodológico.
- No suministra automáticamente respuestas correctas y precisas, pero da información útil para evaluar cual sería la respuesta adecuada.
- Busca lograr un resultado consistente.
- Su valor como herramienta parte de su representatividad.
- Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada.

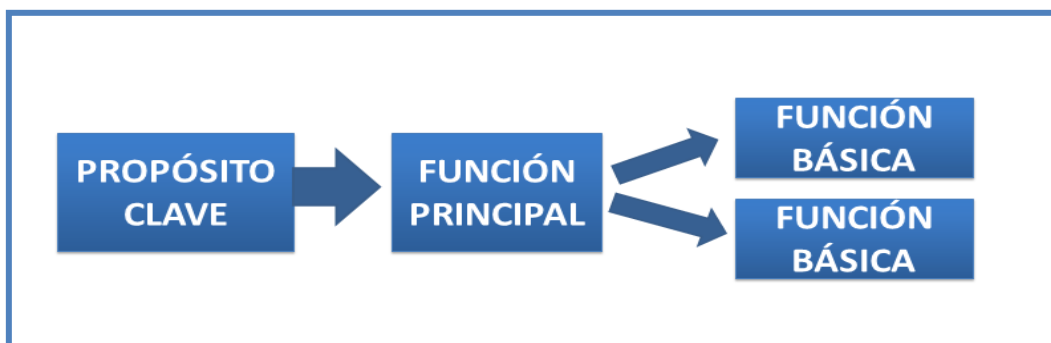


Figura N° 5: Representación Gráfica Análisis Funcional OIT (2010)

El propósito de un mapa funcional es servir de punto de partida para el desarrollo de estándares de competencia, en esa medida brindan un marco que permite agregar luego los detalles del estándar.

II. REFERENTES CONTEXTUALES:

2.1 . CIISOC – UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA

El Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la Sociedad del Conocimiento- CIISOC nace en octubre del año 2009, bajo el alero de la Facultad de Educación, Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de La Frontera. Se constituye como un centro de investigación + desarrollo + innovación. Desde una perspectiva teórica, el CIISOC se adscribe al enfoque tecnológico denominado configuración social de las tecnologías (Flacso, 2005)

La visión del centro es *“ser reconocidos nacionalmente en el ámbito de la Inclusión Digital y las Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo en un plazo de 3 años (2009-2011) y a nivel internacional en 5 años (2009-2013), posicionándose como un equipo de referencia en el diseño e implementación de políticas públicas en TIC y Sociedad, así como en la generación de procesos de apropiación social de TIC en comunidades vinculadas a organizaciones públicas, entidades privadas y de la sociedad civil”* CIISOC (2009). Coherente con lo anterior, su misión es *“contribuir al desarrollo humano en las personas y comunidades con las cuales se labora, aportando en estos espacios con soluciones innovadoras, utilizando diversas aproximaciones conceptuales y metodológicas provenientes de las Ciencias Sociales, de la Información e Informática, así como a partir del uso pertinente y efectivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación”* CIISOC (2009)

Organizativamente, en el CIISOC se identifican cuatro tipos de cargos. Estos son:

- Comité Asesor
- Dirección del Centro
- Profesionales asociados y
- Líneas estratégicas
- Apoyo administrativo.

Organigrama del CIISOC

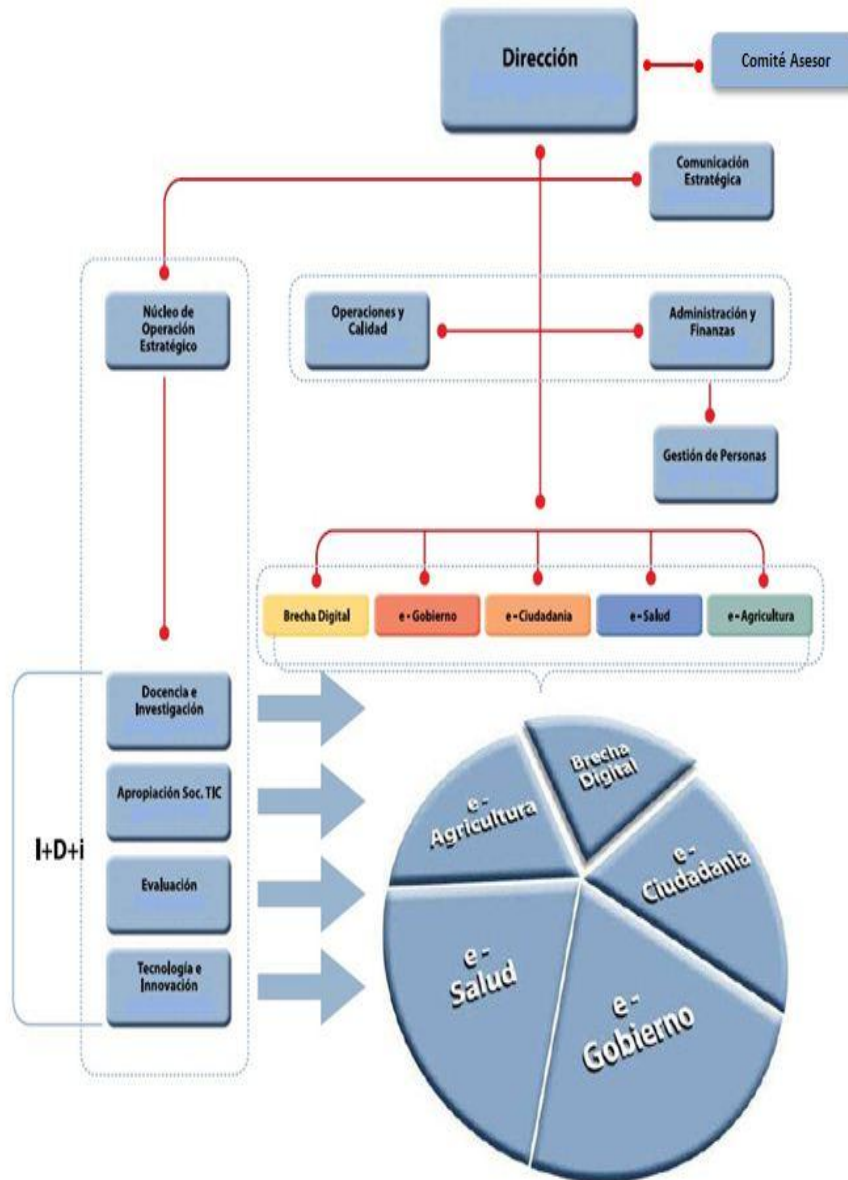


Figura N° 6 Organigrama CIISOC

Para cumplir con su misión el CIISOC cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, y administrativos, conformado por los siguientes profesionales:

TABLA N°1	
CONFORMACIÓN DE EQUIPO PROFESIONAL CIISOC	
Profesional	N° Personas
Profesor de Historia y geografía	2 personas
Sociólogos	3 personas
Contador Público y Auditor	2 personas
Ingeniero Civil Informático	1 persona
Periodista	1 Persona
Asistente Social	1 persona
Técnico en computación	1 persona
Asistente	1 persona
Total	12 personas

Estos profesionales se adscriben a una o más de las cinco líneas temáticas de relevancia para el CIISOC. Es en el marco de alguna de estas líneas que se postula y ejecuta proyectos de investigación + desarrollo + innovación.

- **Brecha Digital:** El propósito de esta línea es aportar a la disminución de la brecha digital, es decir, aportar a la superación de las desigualdades evidenciadas en el acceso y uso de las tecnologías de información y comunicación, tanto en el acceso como el uso efectivo y a los contenidos por parte de las personas, comunidades y organizaciones desde un enfoque de desarrollo humano, orientado a quienes tienen menos posibilidades de acceder a las tecnologías y se encuentran en situación de vulnerabilidad social (CIISOC, 2005). Entre sus proyectos destacados se encuentra el Proyecto Red de Telecentros para el Programa Quiero mi Barrio.
- **E-Gobierno:** Esta línea es una apuesta encaminada al mejoramiento de la relación Estado - Sociedad Civil – Privados, sobre la base de los principios de transparencia en la gestión pública, participación ciudadana y la consolidación de prácticas de accountability o control ciudadano. (CIISOC, 2005)
- **E- Ciudadanía:** esta línea temática centra su acción en indagar en las nuevas formas de interacción que se dan entre los individuos y el Estado, así como entre

los propios individuos, a través del cumulo de aplicaciones que entrega el actual paradigma de la Web 2.0 y la telefonía móvil, (CIISOC, 2005) centrando su actuar en el uso con sentido de las redes sociales y la telefonía móvil.

- **E-Salud:** entendida como la informática aplicada al área de la salud y la medicina, en el CIISOC, esta línea recoge la experiencia de cuatro años de proyectos de implementación de TIC en establecimientos de salud de diversa complejidad y se proyecta hacia la informática médica y la apropiación de tecnologías de comunicación e información por parte de los funcionarios de la salud pública (CIISOC, 2005). Los proyectos que se han desarrollado en esta línea destacan los proyectos CESFAM Digital y Visita Virtual en el Hospital.
- **E-Agricultura:** entendida como la informática aplicada al área de la agricultura. Esta línea de trabajo es una apuesta reciente, orientada a mejorar las capacidades productivas y de enlace de los agricultores y pymes que se encuentren en sectores rurales, y que basa su quehacer en la articulación con las líneas de e-ciudadanía y e-gobierno, e indaga sobre el rol que juegan las redes sociales y tecnologías en la potenciación de la actividad agraria, principalmente a través de iniciativas asociadas al uso de dispositivos móviles. Una de sus iniciativas más destacada fue Agro-móviles.

Para el CIISOC , la gestión de personas es un aspecto clave en el desarrollo y consolidación del centro. Es por ello que se cuenta con una encargada de gestión de personas. Se ha definido como política de gestión de personas al conjunto de directrices que se implementan desde la dirección del CIISOC por la encargada de Gestión de Personas para fortalecer y desarrollar un equipo de profesionales de excelencia, resguardando que éstos interactúen en un clima laboral grato, en el que se potencien sus capacidades, cuidando el cumplimiento del plan de desarrollo estratégico del Centro. De forma consistente con ello, uno de los principales ámbitos contenidos en dicha política, es la capacitación, la cual está estrechamente relacionada con una de premisas fundamentales de dicha política, a saber, el desarrollo personal y profesional de las personas, entendido como la adquisición y ampliación de capacidades que permiten a un equipo de profesionales mejorar las condiciones de desempeño y relaciones al interior de la organización.

Anualmente se trabaja en cuatro dimensiones de formación para el equipo humano:

- Formación Avanzada.
- Formación Interna.
- Formación Grupal.
- Jornadas.

La unidad de Gestión de Personas del CIISOC, es relativamente nueva (al igual que el centro) es por eso que se ha decidido trabajar arduamente en un proceso que resulta relevante para el buen funcionamiento del centro, como lo es la elaboración del mapa funcional para definir los cargos, funciones, tareas asociadas y competencias requeridas para desarrollar estas tareas.

Es en la elaboración de este mapa funcional donde se establece claramente las funciones que se desempeñan en cada cargo, que facilitará la evaluación de desempeño de los distintos cargos, a la vez que permitirá contar con un referente en la selección del personal. También este mapa permitirá el diseño estratégico de programas de formación/capacitación a la medida para cada integrante de la organización, según sus necesidades.

III. METODOLOGIA DE TRABAJO

El presente apartado tiene por objetivo dar a conocer en detalle los principales aspectos metodológicos implicados en la elaboración del mapa funcional del CIISOC. Se utilizaron exclusivamente estrategias, técnicas e instrumentos de carácter cualitativo, dado que se estimaron de gran utilidad para el levantamiento de la información requerida.

Teniendo presente que la elaboración de un mapa funcional genera un cierto nivel de estrés en los equipos y, previo a iniciar el proceso, se declararon los siguientes principios, de tal forma de asegurar, de una parte la participación de las personas, y, de otra parte cautelar el logro del objetivo del proceso en el mejor estándar posible. Dichos principios fueron:

- **Participación:** este es un trabajo colaborativo, donde los sujetos participantes se convierten en los actores relevantes en el proceso de la construcción de los mapas funcionales relacionados a su cargo, pues serán ellos quienes generaran la información base para esta construcción, además de participar de los procesos de validación y ajustes.
- **Transparencia en la información:** la información será transparente para todos los participantes de la investigación, y así se les informó en las reuniones de sensibilización, la información estará disponible y podrá ser vista por cualquier participante, no sólo por el director o el consejo directivo.
- **Decisiones consensuadas:** El proceso de validación será realizado en una primera instancia por las profesionales participantes, cualquier modificación que se desarrolle, ya se, por solicitud del director, del jefe de línea, o similar, será conversada y analizada en conjunto con la persona que ocupa el cargo y desarrolla las tareas.

El objetivo del trabajo fue desarrollar mapas funcionales de los siguientes cargos

TABLA N° 2 CARGOS DE LOS QUE SE ELABORARÁ MAPAS FUNCIONALES	
Profesión	Cargo
Profesor de Historia y geografía	Director
Profesor de Historia y geografía	Jefe de Proyectos
Sociólogo.	Jefe de Proyectos
Sociólogo.	Jefe de Proyectos
Sociólogo.	Encargado de Evaluación
Contador Público y Auditor	Encargada de Administración y Finanzas
Ingeniero Civil Informático	Encargado de Calidad y procesos
Periodista	Encargada de Comunicaciones Integradas
Asistente Social	Encargada de Gestión de Personas
Técnico en computación	Encargado de soporte técnico
Secretaria Contable	Asistente

La metodología para la elaboración de los mapas funcionales se presenta en la siguiente figura:

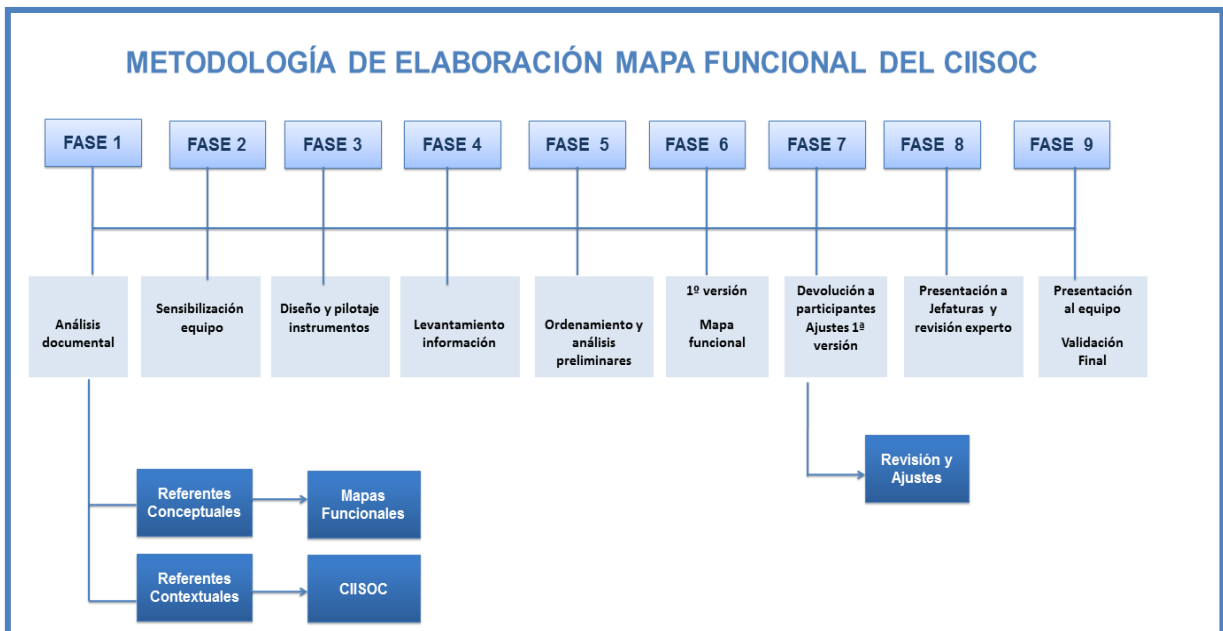


Figura N° 7: Metodología Elaboración Mapa Funcional del CIISOC

A continuación se describe en detalle cada una de las fases de trabajo, las actividades correspondientes y el producto obtenido en cada una de sus fases:

FASE 1	ACTIVIDAD	PRODUCTO DE LA FASE
Análisis Documental	Análisis documentos fundacionales del CIISOC. Revisión de la página web del CIISOC www.ciisoc.cl Revisión documentos complementarios: memorias anuales, informes, proyectos adjudicados, entre otros.	Conocimiento general del CIISOC con su visión, misión y áreas de trabajo.
	Revisión de literatura sobre Mapa funcional, competencias profesionales, metodologías de elaboración de mapas funcionales, revisión de experiencias sobre elaboración de mapas funcionales.	Conceptos claros de competencias y mapa funcional .

FASE 2	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
Sensibilización al equipo del CIISOC	Reunión informativa con el equipo del CIISOC donde se explicó: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo del mapa funcional. - Importancia del Mapa funcional para el CIISOC. - Metodología a utilizar : proceso y características - Estrategias de validación 	Equipo de trabajo comprometido y dispuesto a participar de la construcción del mapa funcional

FASE 3	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
Diseño y Pilotaje de Instrumentos	Elaboración de entrevista a aplicar a profesionales. Realización de dos entrevistas pilotos para validar el instrumento.	Instrumentos de recopilación de información. Pautas de entrevistas ajustadas y validadas.

FASE 4	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
Levantamiento de la información	<p>Levantamiento de información de campo en profesionales que se desempeñan en los siguientes cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director del CIISOC - Jefe de Proyectos - Encargado de finanzas - Encargada de Comunicaciones - Encargada de procesos - Encargada de gestión de personas - Encargado de Evaluación - Encargado de soporte técnico - Asistente 	<p>Descripciones de cargos, funcionales y tareas realizadas por los entrevistados</p>

FASE 5	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
Transcripción, ordenamiento y análisis preliminar	<p>Transcripción de entrevistas.</p> <p>Análisis independiente cada uno de los once discursos obtenidos en la fase previa.</p> <p>Contrastación de los aportes de cada cargo a la visión y misión del CIISOC.</p>	

FASE 6	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
1º versión Mapas Funcionales	<p>Revisión de los conceptos mediante la teoría.</p> <p>Análisis de los discursos, según funciones principal y otras funciones.</p> <p>Elaboración primera versión de mapa funcional de cada cargo</p>	<p>9 mapas funcionales, en versión preliminar.</p>

FASE 7	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
Devolución a participantes y ajustes 1º versión	<p>Presentación de los mapas funcionales a cada uno de los participantes.</p> <p>Presentación de los mapas funcionales a los jefes de línea y unidad.</p> <p>Ajustes a la primera versión incorporando las sugerencias obtenidas en las instancias previas.</p>	<p>Contar con información pertinente para realizar modificaciones a los mapas funcionales existentes.</p> <p>Segunda versión de mapas funcionales.</p>

FASE 8	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
Presentación a jefaturas y revisión con experto	<p>Presentación de los mapas funcionales al Director del CIISOC.</p> <p>Presentación de los mapas funcionales al directorio del CIISOC</p> <p>Análisis de los mapas funcionales con profesional experto en la materia.</p>	<p>Contar con información para modificaciones pertinentes y elaboración final de los mapas funcionales.</p>

FASE 9	ACTIVIDADES	PRODUCTO DE LA FASE
Validación Final	<p>Realizar presentación a todo el equipo participante con la versión final de cada uno de los mapas funcionales.</p> <p>Aprobación de cada mapa funcional.</p>	<p>Nueve mapas funcionales validados y coherentes con la misión y visión del CIISOC.</p>

IV. RESULTADOS

A continuación se presenta cada uno de los nueve cargos de los que se ha elaborado su mapa funcional. Se inicia la presentación de los cargos, con su función principal y las funciones básicas⁴ de los profesionales y técnicos que se desempeñan profesionalmente en el CIISOC.

Cargo	Director
Función principal	Velar por la correcta marcha estratégica y operativa del Centro, cuyo propósito principal es el logro tanto de su Visión como Misión
Funciones básica	Orientar las actividades hacia el cumplimiento de la misión y visión del CIISOC.
	Establecer las vinculaciones con FUDEA y los entes universitarios (UFRO)
	Representar al CIISOC ante organismos nacionales e internacionales
	Búsqueda de financiamiento nacional e internacional
	Detección de oportunidades de negocios
	Dirección del Consejo Directivo
	Liderar la formulación e implementación de proyectos estratégicos

Cargo	Jefe de Proyectos
Función Principal	Garantizar la correcta ejecución del proyecto en sus actividades, tiempos, calidad, presupuestos, satisfacción del cliente y eventual proyección de la iniciativa.
Funciones básicas	Elaboración de propuestas
	Realizar propuestas de equipos de trabajo
	Participar en la elaboración de presupuestos
	Participar en la elaboración de instrumentos de evaluación
	Coordinar el equipo de trabajo
	Cuidar el correcto gasto presupuestario
	Mantener una relación directa con la contraparte (mandante)
	Entregar reportes periódicos al director del CIISOC

⁴ En este texto se ha omitido las subfunciones y tareas.

Cargo	Encargada de Finanzas
Función principal	Elaborar el presupuesto del CIISOC y resguardar la correcta ejecución de gastos y gestión presupuestaria y financiera de la organización.
Funciones básicas	Elaborar, asistir el desarrollo de costeos de proyectos.
	Apoyar la ejecución presupuestaria (de proyectos y del Centro)
	Elaborar el consolidado de la situación financiera del CIISOC.
	Hacer seguimiento a las desviaciones de gastos entre lo presupuestado y lo real.
	Administrar, proponer, consensuar la jornada de los profesionales, en los distintos proyectos.
	Controlar, revisar y aprobar los gastos efectuados por los profesionales del CIISOC.
	Interactuar con FUDEA/UFRO para mejorar, optimizar y facilitar los controles financiero-contables.

Cargo	Encargada de Gestión de Personas
Función Principal	Velar por la conformación y fortalecimiento de un equipo de profesionales de excelencia, resguardando que éstos interactúen en un clima laboral grato, en el cual se potencien sus capacidades, de modo que aporten al cumplimiento el plan de desarrollo estratégico del CIISOC.
Funciones básicas	Realizar procesos de selección de personal
	Realizar inducción de profesionales
	Gestionar vacaciones, permisos administrativos del personal del CIISOC
	Diseñar plan de capacitación anual para los profesionales del CIISOC.
	Gestionar y coordinar actividades varias (capacitaciones, celebraciones, conmemoraciones)
	Ver desvinculaciones de los profesionales del CIISOC
	Gestionar pagos de profesionales que prestan servicios a honorarios al CIISOC
	Vinculación con personal de FUDEA (Depto de RR.HH)

Cargo	Encargada de Procesos
Función Principal	Coordinar la elaboración, seguimiento y monitoreo del plan operativo anual, y diseñar los procesos asociados a la planificación estratégica.
Funciones básicas	Apoyo a los jefes de proyectos en los procesos de diseño y planificación de las acciones para asegurar el funcionamiento óptimo del proyecto en parámetros de tiempo (Gantt) ,personas y financieros (Presupuesto), definiendo en conjunto con ellos las actividades de seguimiento y monitoreo.
	Seguimiento y monitoreo al Plan Operativo Anual y proceso de Planificación estratégica
	Registro, sistematización de seguimiento y monitoreo a las actividades críticas de cada proyecto.
	Informes de desempeño de cada proyecto.
	Revisión permanente y mejora continua del Diseño de procesos para el CIISOC
	Implementación de sistemas de Información para la Gestión

Cargo	Encargada de Comunicaciones Integradas
Función Principal	Diseñar y monitorear el cumplimiento del plan de comunicaciones externa e interna del Centro, relacionada con labores de: relaciones públicas, marketing, diseño, redes sociales y publicidad.
Funciones básicas	Manejo del flujo de las comunicaciones que salen desde el CIISOC y la universidad hacia la opinión pública.
	Participación en eventos, vinculación con el medio y trabajo de lobby, que sirven como vitrina de posicionamiento para el Centro.
	Generación de estrategias de comunicación y mercadeo para posicionar al CIISOC entre sus pares.
	Utilización y posicionamiento del Centro a través de las redes sociales.
	Coordinar trabajos de diseño, publicidad, traducciones, etc.

Cargo	Encargado de Evaluación
Función principal	Diseñar e implementar los procesos de evaluación del CIISOC, tanto para el Centro y sus profesionales, como para los proyectos.
Funciones básicas	Realizar diseño de estrategias de evaluación de propuestas
	Realizar Diseño de instrumentos cualitativos y cuantitativos para la investigación
	Coordinar procesos de recolección de información
	Realizar análisis estadístico descriptivo e inferencial
	Realizar análisis cualitativos en software especializados
	Realizar trabajo en bases de datos
	Construcción de reportes, informes, conclusiones
	Coordinación con los diferentes jefes de proyectos para levantar evaluaciones de propuestas

Cargo	Encargado de soporte técnico
Función Principal	Preveer, resolver y/o gestionar la resolución de problemas informáticos de hardware y software asociados al CIISOC y sus distintos proyectos.
Funciones básicas	Realizar soporte informático al equipo de profesionales del CIISOC.
	Realizar inventario y control de el equipamiento tecnológico con que cuenta el CIISOC
	Administrar las distintas plataformas web.
	Asistir a los jefes de líneas, en requerimientos informáticos asociados a cada línea.
	Apoyar las gestiones del jefe de la línea temática Tecnología e Innovación.

Cargo	Asistente
Función Principal	Ejecutar los procesos administrativos del Centro, aplicando las normas y procedimientos previamente definidos.
Funciones básicas	Realizar el despacho de correspondencia interna y externa.
	Coordinar espacios físicos para diversas actividades
	Realizar solicitudes de recursos a FUDEA (fondos fijos, fondos por rendir, viáticos)
	Gestionar compra de pasajes y administrar vales de taxi)
	Gestionar con FUDEA pago de facturas y órdenes de compras.
	Administración de recursos internos del CIISOC (caja chica)
	Realizar tareas administrativas (contestar teléfono, sacar fotocopias, etc)
	Coordinar el uso de recursos (proyector, banda ancha móvil, vehículo)
	Apoyar las gestiones de la encargada de finanzas y de la encargada de gestión de personas.

4.1 Resultados relativos a la organización

TABLA N° 3		
RESULTADOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN		
Cargo	Función Principal	Vinculación Visión y Misión
Director	Velar por la correcta marcha estratégica y operativa del Centro.	Que se cumpla la función principal que debe realizar el director del centro es indispensable para el cumplimiento de la visión y misión del CIISC. Pues es él quien debe dar las directrices para guiar estratégica y operativamente al centro hasta llegar a ser reconocidos nacional e internacionalmente y a su vez contribuir al desarrollo humano a traves del uso con sentido de las TIC.
Jefe de proyectos	Garantizar la correcta ejecución del proyecto en términos de sus actividades, tiempos, calidad, presupuestos, satisfacción del cliente y eventual proyección de la iniciativa.	Los jefes de proyectos con el buen diseño, ejecución de iniciativas, consiguen posicionar al centro como referente y por ende contribuyen directamente a la misión y a la visión.
Encargada de Finanzas	Elaborar el presupuesto del CIISOC y resguardar la correcta ejecución de gastos y gestión presupuestaria y financiera de la organización.	Con el cumplimiento de esta función principal se consigue la permanencia en el tiempo del centro, lo que permitirá el posicionamiento deseado y la contribución en los temas abordados por el CIISOC.
Encargada de Gestión de Personas	Velar por la conformación y fortalecimiento de un equipo de profesionales de excelencia, resguardando que éstos interactúen en un clima laboral grato, en el cual se potencien sus capacidades, de modo que aporten al cumplimiento el plan de desarrollo estratégico del CIISOC.	Para ser considerado un referente es indispensable contar con profesionales con diversas herramientas técnicas, metodologías y empáticas, que además se sientan gratos en su quehacer en un clima laboral idóneo, contando con este solido equipo se puede llegar a cumplir la visión y misión del Centro.
Encargado de Procesos	Coordinar la elaboración, seguimiento y monitoreo del plan operativo anual, y diseñar los procesos asociados a la	El diseño de la planificación estratégica y el seguimiento y monitoreo del plan operativo, son indispensables para ir concretando

	planificación estratégica.	las metas que apuntan tanto a la visión como a la misión del CIISOC. Pues es necesario constantemente ir evaluando si se está apuntando a lo que se quiere lograr o en el camino han surgido desviaciones que deben ser ajustadas.
Encargada de Comunicaciones Integradas	Diseñar y monitorear el cumplimiento del plan de comunicaciones externa e interna del Centro, relacionada con labores de: relaciones públicas, marketing, diseño, redes sociales y publicidad.	Para el cumplimiento de la visión es indispensable que se ejecute esta función principal ya que en gran medida depende de la difusión realizada y las redes de contactos con que se cuenta para poder posicionarse tanto nacional como internacionalmente.
Encargado de Evaluación	Diseñar e implementar los procesos de evaluación del CIISOC, tanto para el Centro y sus profesionales, como para los proyectos.	Es de mucha importancia realizar evaluaciones permanentes tanto a la ejecución de proyectos como al desempeño de los profesionales del centro.
Encargado de soporte técnico	Preveer, resolver y/o gestionar la resolución de problemas informáticos de hardware y software asociados al CIISOC y sus distintos proyectos.	Al centro un centro enfocado en crear, diseñar e implementar soluciones socio-tecnológicas es imprescindible que la tecnología utilizada sea de última generación y este siempre en perfectas condiciones.
Asistente	Ejecutar los procesos administrativos del Centro, aplicando las normas y procedimientos previamente definidos.	

V CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

Para el Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la Sociedad del Conocimiento CIISOC, contar con un mapa funcional donde se defina claramente el cargo, función principal y funciones básicas ha sido de mucha utilidad, pues ha facilitado y mecanizado varios procesos del centro.

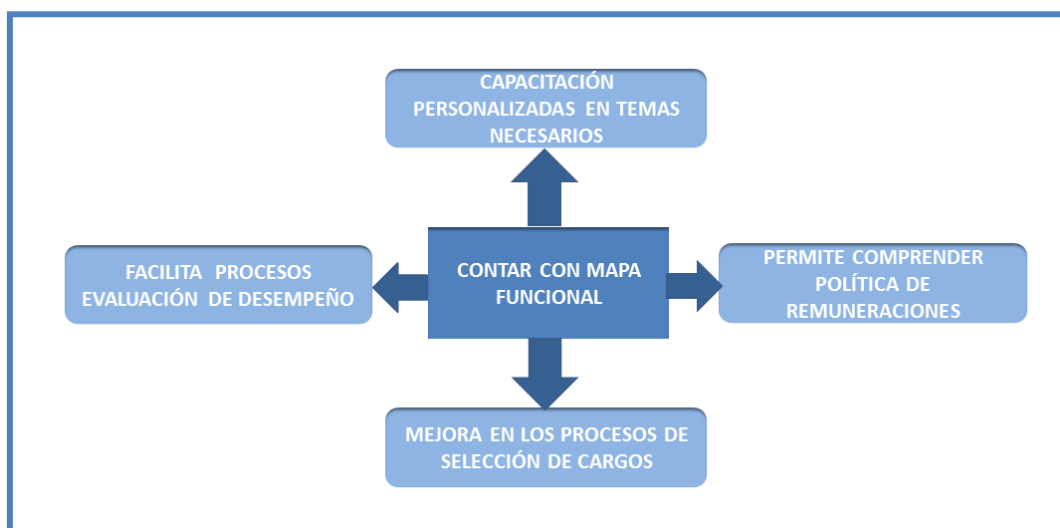


Figura N° 8: Beneficios de contar con un mapa funcional para el CIISOC

La construcción de mapa funcional del Centro fue una experiencia muy interesante y enriquecedora para todo el equipo del Centro, ya que el implementar mecanismos explícitos de consulta a quienes desempeñan actualmente cada uno de los cargos fue altamente valorado por cada uno de los integrantes del equipo del CIISOC.

Desde la perspectiva metodológica la entrevista en profundidad permitió recoger información primaria para la construcción de los perfiles profesionales, a la vez que facilitar que cada uno de los profesionales se diera cuenta de sus tareas, el aporte y la implicancia de cada una de sus funciones en el logro de la misión, como también ser consciente del nivel de cumplimiento de éstas, de las competencias con las que cuentan e identificar las competencias necesaria de fortalecer.

La estrategia de validación utilizada, es decir, las reuniones sostenidas con cada uno de los jefes de líneas, con el director del Centro y con el Directorio del CIISOC, permitió triangular la información y que todos los integrantes del centro manejen una definición común para cada uno de los cargos y tareas que cada profesional desempeña. Este mismo procedimiento posibilitó esclarecer algunas funciones y tareas que no estaban lo suficientemente claras o definidas.

Desarrollar este mapa funcional ha permitido elaborar un plan de formación a la medida de cada uno de los profesionales que conforman el equipo, ya que actualmente se conoce en que ámbitos hay que hacer esfuerzos para que los profesionales cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus tareas en el mejor estándar.

Así mismo, el mapa funcional ha facilitado la selección de nuevos profesionales, pues ya se conoce cuáles son las funciones y tareas que debe desarrollar, además de las competencias que debe poseer para poder ejercer de buena manera el rol asignado.

BIBLIOGRAFIA

1. Fuentes Bibliográficas

- Catalano, Ana y Otros (2004) Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas.
- Gonzzi, Andrew; Athanasou, James (1996) “Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia”, en: Competencia Laboral y *Educación Basada en Normas de Competencia*, México, Limusa,
- Le Boterf, Guy (2000) Ingeniería de las Competencias. Barcelona – España. Editorial EPISE S.A. Primera edición.
- Mertens, Leonard (1996) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo Cinterfor.
- Miranda, Martín(2003) Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile, Santiago de Chile, Universitaria, (Cristian Cox, editor).
- Muñoz de Priego Alvear, Julián (1998) Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development, N°10, Madrid.
- Rodríguez, Gil, García (1999) Metodología de la Investigación Cualitativa Ediciones Aljibe.
- Vargas Zúñiga F. (2004) 40 Preguntas sobre Competencia Laboral. Cinterfor, Montevideo.

2. Fuentes Documentales

- Propuesta Estratégica – Operativa (2009) Centro de Investigaciones de la Inclusión Digital y la sociedad del conocimiento – CIISOC.
- Estudio de perfiles de cargo por competencias. Fundación Chile. Centro de Innovación Competencias (2009)

3. Fuentes Electrónicas

- <http://educacionyhumanidades.ufro.cl/> (página visitada el 23/03/2013)
- www.ufro.cl (página visitada el 15/01/2013)
- www.ciisoc.cl (página visitada el 17/01/2013)
- <http://www.oitchile.cl/> (página visitada el 19/05/2013)
- <http://www.metodosexpertos.com> (página visitada el 30/04/2013)
- <http://www.cinterfor.org.uy> (página visitada el 23/03/2013)
- www.fundacionchile.com (página visitada el 20/02/2013)
- http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab_anafuncional_cvalora.pdf (página visitada el 10/03/2013)

- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxi.htm> (página visitada el 18/06/2013)
- <http://www.competenciasprofesionales.es/>(página visitada el 02/03/2013)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm> (página visitada el 06/03/2013)
- <http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/mapafuncional.htm> (página visitada el 23/05/2013)
- <http://www.propuestaeducativa.flacso.org.ar/archivos/articulos/32.pdf> (página visitada el 08/05/2013)