



# Innovación

para la superación de la pobreza  
2018-2022

# Índice



## Presentación



## Introducción



## Contexto: Una mirada integral de la pobreza

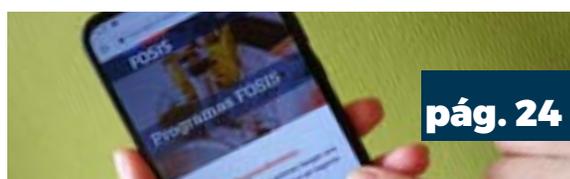
- Comprendiendo la pobreza
- Modelo de acción FOSIS



## Las personas en el centro



## Innovación social



## Modernización

- Transformación digital
- Adecuándonos a las necesidades de las personas y familias en pandemia
- En colaboración con otros



## Desafíos para un mejor futuro



## Anexo

- Cifras

# Presentación

## Mejor Estado para un mejor futuro



**Felipe Bettancourt Guglielmetti**  
Director Nacional del FOSIS

Si miramos 30 años hacia atrás, Chile era un país muy distinto al que observamos hoy. En ese contexto, hace tres décadas surge el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), durante el gobierno del Presidente Patricio Aylwin.

Con el correr de los años, nuestro servicio ha ido creciendo, al mismo tiempo que los chilenos<sup>1</sup> alcanzaban mejores condiciones de vida. Parecía que nuestra sociedad poco a poco encontraba las respuestas a los diversos problemas sociales, inclusive aquellos más complejos<sup>2</sup>. Sin embargo, la crisis económica de fines de los 90, el terremoto de 2010 y la actual pandemia causada por el virus COVID-19, por nombrar algunos hitos, nos han recordado lo mucho que nos queda por avanzar.

En cada uno de estos momentos de crisis, el FOSIS ha generado sus propios aprendizajes institucionales, que le han permitido crecer como servicio y, también, reaprender para analizar y transformar sus herramientas en medios más pertinentes para quienes más lo necesitan .

Durante el segundo gobierno del Presidente Sebastián Piñera, con mucho orgullo hemos continuado con el mismo ímpetu, acompañando muy de cerca las trayectorias de vida de las personas, familias y comunidades más vulnerables, ajustando los instrumentos y propiciando nuevas oportunidades, a través de los diversos programas y el trabajo colaborativo con organizaciones estatales, de la sociedad civil y del sector privado, con un sello particular: **las personas en el centro de nuestra acción.**

1 Si bien el FOSIS adhiere al enfoque de género, se utilizará el masculino genérico para facilitar la lectura en este documento.

2 FOSIS [30 Voces para 30 años](#). (Santiago, 2020), p.15.

3 *Ibíd.*

Con este foco, asumimos el desafío que implicaba trabajar con un fenómeno tan urgente y dinámico como la pobreza, buscando nuevas soluciones a los problemas que emergieron en la cambiante realidad del Chile de los últimos cuatro años. En esa línea, **abrimos las puertas del Estado a la innovación social**, con la convicción de que la superación de la pobreza es un desafío que exige la incorporación de distintas miradas y la participación de distintos actores para abordarla.

Por ello, nos abocamos a conocer más a las personas con las que trabajamos, profundizando nuestro conocimiento sobre sus necesidades y capacidades, para lo cual impulsamos diversos estudios, encuestas y conversatorios que nos permitieron generar una valiosa información y comprensión que nos llevaría a realizar adecuaciones necesarias a nuestra oferta y mejorar considerablemente nuestros canales de comunicación y contacto.

Lamentablemente, la pandemia del COVID-19 golpeó fuertemente a las familias chilenas, en particular a las más vulnerables. Para atender sus efectos, realizamos adaptaciones ágiles y creativas a los servicios que veníamos entregando, para responder oportunamente a esa nueva realidad de la mejor forma posible.

Con una oferta actualizada y atingente a ese escenario, a nivel nacional invitamos a las personas a participar de nuestros programas, prestando atención constante a través de todas nuestras oficinas y los canales de comunicación digitales y telefónicos que ya habíamos habilitado. Desde ahí también surgieron nuevas respuestas aprovechando la ventana que la digitalización abrió para muchos de nuestros usuarios.

Sin duda alguna, los esfuerzos colectivos y simultáneos forjados para avanzar decisivamente en una nueva forma de hacer política pública, la comprensión profunda sobre nuestros usuarios, la transformación digital, la colaboración pública-privada, el trabajo

en red desplegado en todas las regiones, el apoyo y acompañamiento de equipos y profesionales del servicio, las innovadoras metodologías y herramientas diseñadas e implementadas, la cooperación de los ejecutores de nuestros programas, por mencionar algunos, han sido estratégicos para responder exitosamente a los variados desafíos que el FOSIS enfrentó en estos cuatro años.

Quisiera aprovechar de agradecer la importante contribución de tantas personas a estos desafíos, desde los equipos regionales y centrales del FOSIS, a todas nuestras alianzas públicas y privadas, quienes participaron activamente de nuestro COSOC, y por supuesto quienes encabezaron el Consejo FOSIS. Vayan a todos ellos nuestro agradecimiento.

Con la alegría de haber contribuido a la superación de la pobreza en el país, terminamos este período, convencidos de haber aportado a la construcción de un mejor Estado y que un mejor futuro les espera a las personas, familias y comunidades más vulnerables de Chile.



# Introducción

En los últimos 30 años, millones de personas en Chile han logrado superar la pobreza y son cada vez más los actores que están comprometidos a trabajar coordinada y colaborativamente en la búsqueda de soluciones integrales a los desafíos que enfrentamos en torno a la vulnerabilidad social.

No obstante, a pesar de los avances y esfuerzos mancomunados, la pobreza sigue siendo un imperativo, no solo porque siguen existiendo más de 2 millones de personas que viven en esta situación<sup>4</sup>, sino porque es un fenómeno que está en constante cambio. Esto significa que las soluciones que eran efectivas hace veinte o diez años atrás, pueden no serlo en la actualidad.

Esta constatación grafica el gran reto que enfrenta el FOSIS, diseñar y desarrollar soluciones más sostenibles en el tiempo, que sean efectivas en reducir, eliminar y superar las condiciones de la pobreza y vulnerabilidad de los chilenos.

Frente a tal desafío, durante estos cuatro años hemos trabajado con la firme convicción de que una familia vulnerable puede superar esa situación con su

propio esfuerzo y junto con el apoyo adecuado, con programas e iniciativas orientadas a crear condiciones que aporten a mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes, potenciando sus propias capacidades.

El Estado no es el único que puede aportar en esas soluciones. Este reto exige un trabajo articulado, coordinado y colaborativo con otros actores públicos y privados que buscan, al igual que el FOSIS, **contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades**<sup>5</sup> y así lo hemos entendido y llevado adelante. En alianza con diversas instituciones fuimos co-creando nuevas estrategias y formas de hacer política pública social.

En ese contexto se sitúa el presente documento, cuyo objetivo es dar cuenta, de manera sucinta y focalizada, sobre aquello que consideramos que es lo más relevante del período 2018-2022 para el FOSIS, durante el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, describiendo desde el enfoque de trabajo adoptado para abordar la pobreza, los ejes estratégicos definidos, los principales logros y aprendizajes de su gestión, hasta los desafíos futuros.



<sup>4</sup> [CASEN 20202 En Pandemia](#)

<sup>5</sup> Misión actual del FOSIS, más información en su [sitio web](#).



Dada la extensión del documento, se hará especial énfasis en algunas iniciativas destacadas y sus principales resultados, como también en ciertos aprendizajes que recogen claves para dar continuidad a las líneas de innovación social y modernización con foco en los usuarios<sup>6</sup>.

Este documento consta de cinco apartados. En el primero, describimos el enfoque integral que hemos usado para comprender la pobreza y cómo, a partir de esa comprensión, desarrollamos nuestro modelo de acción, en particular las líneas de acción estratégicas que orientaron nuestro quehacer. En el segundo, abordamos la apuesta del FOSIS por poner a las personas en el centro del servicio, desde las implicancias que tuvo en la estructura institucional hasta las adecuaciones de la oferta programática y cultura organizacional. En la tercera parte, nos referimos a uno de nuestros sellos, la innovación social y damos cuenta de la relevancia que tiene innovar desde el Estado, los programas e iniciativas creativas que trabajamos en conjunto con una serie de actores, los aprendizajes y logros del proceso. En el cuarto apartado, reflexionamos sobre cómo

la transformación digital, las adecuaciones a las necesidades de las personas en la pandemia y la colaboración con otros, llevó a modernizar varios programas, áreas y estilos de trabajo en la institución, con impacto hacia adentro y fuera del FOSIS. Por último, cerramos este documento presentando algunas reflexiones y desafíos futuros.

Esperamos que este documento contribuya a la reflexión y sirva como base para nuevos pasos y desafíos, poniendo en valor los aciertos, aprendizajes y buenas iniciativas generadas, muchas de ellas, realizadas en conjunto con nuestros socios y los propios usuarios quienes han compartido sus conocimientos, anhelos, propuestas y acciones para sumar a este desafío conjunto de la **innovación para la superación de la pobreza**.

6 Para mayor profundización sobre ciertos programas y resultados mencionados brevemente se dejarán fuentes vinculadas, para que cada lector pueda revisar dicha información en los documentos o sitios web de los programas o estudios.



# Contexto

## Una mirada integral a la pobreza

# Comprendiendo la pobreza



Uno de los objetivos centrales del Estado es situarse al servicio de las personas y las familias, promoviendo su bienestar y contribuyendo a crear condiciones sociales que permitan un desarrollo armónico de todos sus integrantes. En este sentido, un desafío primordial de la política social en Chile es generar tales condiciones para aquellas personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, que se ven imposibilitadas de beneficiarse de las oportunidades que ofrece el país.

La pobreza se encuentra definida mediante diferentes enfoques, donde se destaca, por una parte, la pobreza por ingresos entendida como la insuficiencia de recursos económicos y, por otra parte, la pobreza multidimensional<sup>7</sup>, comprendida como la privación simultánea de distintas dimensiones del bienestar, entre ellas, dimensiones de educación, salud, trabajo y seguridad social, vivienda y cohesión social. En Chile se utilizan ambos enfoques, teniendo como pilar fundamental de análisis la pobreza por ingresos, y estableciendo el estudio de la pobreza

multidimensional como un complemento que permite tener una visión más amplia de la situación que afecta a las personas y familias.

En nuestro país, desde finales del siglo pasado el número y porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos se encontraba en continua reducción, pasando de un 29,1% de la población el 2006 a un 8,6% de la población en 2017<sup>8</sup>. Sin embargo, la llegada de la pandemia y la crisis social y económica derivada de esta impactaron negativamente en las familias y personas más vulnerables, generando un retroceso en los avances logrados hasta entonces. Prueba de ello son las cifras que arroja la CASEN 2020<sup>9</sup>, que da cuenta que un 10,8% de las personas se encuentra en situación de pobreza por ingresos, aumentando en 2,2 puntos porcentuales en relación a la CASEN 2017<sup>10</sup>.

Este aumento del nivel de pobreza no es un fenómeno aislado. Es el resultado de los múltiples efectos de la crisis sanitaria, social, económica y global, derivada

7 <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>

8 CASEN 2020, Resumen de resultados: Pobreza por Ingresos y Distribución de Ingresos. Julio 2021.

<http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020>

9 CASEN 2020, Resumen de resultados: Pobreza por Ingresos y Distribución de Ingresos. Julio 2021.

10 Porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos en 2017 era de un 8,6%. CASEN 2020, Resumen de resultados: Pobreza por Ingresos y Distribución de Ingresos. Julio 2021.

## Comprendiendo la pobreza

de la pandemia que vive el mundo entero<sup>11</sup>, y que se estipula tuvo, tiene y tendrá grandes repercusiones no solo en áreas como la salud y los ingresos de las personas, sino también, en áreas como la educación, la vivienda y el trabajo.

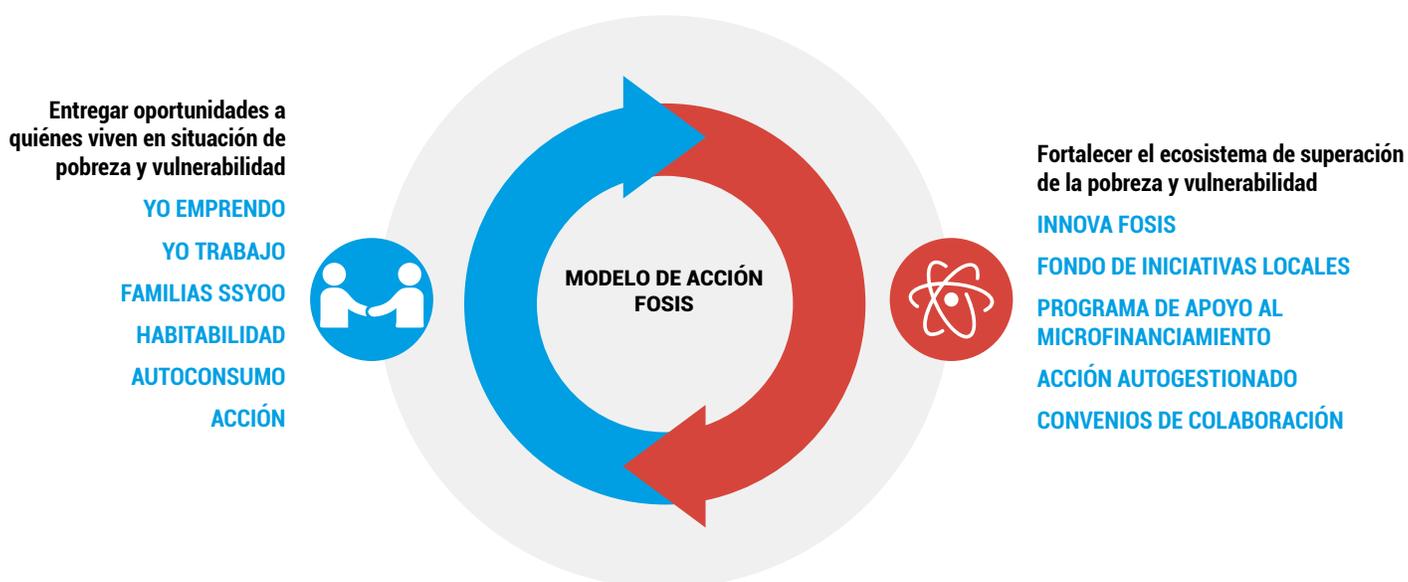
Para contrarrestar estos efectos dinámicos y multidimensionales, se requiere de una acción rápida por parte del Estado, que sea capaz de llegar de forma oportuna a las personas que lo necesitan y, también, de una acción coordinada entre las diferentes instituciones del Estado, la sociedad civil, las instituciones privadas y la academia. Este enfoque se refleja en la estrategia que el FOSIS ha asumido para cumplir su misión de **contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades**, y que establece la relevancia de avanzar en dos líneas de acción: por un lado, **la generación de oportunidades para quienes viven en situación de pobreza y vulnerabilidad**, a través de programas sociales, y, por otro lado, **el fortalecimiento del Ecosistema para la Superación de la Pobreza**.



<sup>11</sup> "Los países en desarrollo son los que corren más riesgo durante y después de la pandemia, no solo en términos de crisis sanitaria, sino en términos de crisis sociales y económicas devastadoras durante los próximos meses y años". Organización de las Naciones Unidas, s/f, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty>

# Modelo de acción del FOSIS

Para cumplir con nuestra misión institucional<sup>12</sup>, el servicio ha trazado un modelo de acción que se ha dividido en dos líneas, como se muestra en el siguiente diagrama:



## Primera línea de acción:

### Generando oportunidades para quienes viven en situación de pobreza y vulnerabilidad

A través de esta línea, entregamos oportunidades a través de nuestra oferta programática, promoviendo la generación autónoma de ingresos por parte de las familias, la habilitación social y el mejoramiento de las condiciones de vivienda y entorno.

Estos programas llegan a distintos grupos de personas, entre las que se cuentan mujeres víctimas

de violencia intrafamiliar, en alianza con Fiscalía y el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género; personas con discapacidad y cuidadores, gracias al trabajo conjunto con Teletón y Senadis; y a personas privadas de libertad, en alianza con Gendarmería, entre muchos otros segmentos.

12 Misión institucional del FOSIS: **contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades.**

## Modelo de acción del FOSIS



### a. Generación de ingresos<sup>13</sup>:

Durante este período, trabajamos junto a personas emprendedoras de todas las regiones del país, reforzando sus capacidades y competencias y, al mismo tiempo, entregando herramientas para iniciar o potenciar sus negocios. Además, potenciamos la comercialización de sus productos y servicios, a través de ferias presenciales y virtuales, llamadas ExpoFOSIS.

Así también, apoyamos la empleabilidad de las personas, mejorando sus estrategias para conseguir un trabajo dependiente.

Asimismo, impartimos talleres de educación financiera para adultos, niños y niñas, donde se abordaron conceptos tales como la planificación, el ahorro y el uso responsable de recursos.

### b. Habilitación social<sup>14</sup>:

A través del Programa Familias, del subsistema Seguridades y Oportunidades del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, focalizado en familias en situación de extrema pobreza, prestamos apoyo integral con el objetivo de mejorar sus capacidades y optimizar sus condiciones de bienestar en ámbitos como salud, educación, trabajo, ingresos, vivienda y entorno.

Al mismo tiempo, apoyamos la habilitación social de familias y sus comunidades a través del programa Acción, que interviene en el fortalecimiento de las habilidades de autoestima, autocuidado, relaciones interpersonales y proyección con el objetivo de disminuir su situación de pobreza y vulnerabilidad. En forma similar, por medio del programa Acción Local apoyamos a barrios vulnerables para encontrar soluciones a los principales problemas que los afectan, con la participación de vecinos, organizaciones y comunidades.



## Modelo de acción del FOSIS

### c. Mejoramiento de las condiciones de vivienda y entorno<sup>15</sup>:

Mediante el programa Habitabilidad brindamos asistencia técnica a la implementación de soluciones en viviendas, servicios básicos, equipamiento doméstico y entorno, además de asesorías para la mantención de las viviendas.

De igual forma, a través del programa Autoconsumo, llamado actualmente Apoyo a la Seguridad Alimentaria, contribuimos al aumento de la disponibilidad de alimentos saludables para las familias, mediante la educación y la autoprovisión.

Sumado a lo anterior, diseñamos e implementamos el programa Apoyo a Tu Hogar, el cual buscaba ayudar a las familias que habían sido afectadas por un desastre siconatural, financiando la adquisición de bienes y materiales de apoyo para los hogares afectados pertenecientes al grupo más vulnerable según el Registro Social de Hogares (RSH).

Por último, logramos aliviar los gastos de calefacción a más de 111 mil familias de la Región en Aysén, a través del Subsidio de Calefacción para Aysén, a fin de enfrentar el invierno en la zona austral<sup>16</sup>.



13 Los programas en el ámbito de la generación de ingresos son: [Yo Emprendo Semilla](#), [Yo Emprendo](#), [Apoyo Tu Plan Laboral](#) y [Educación Financiera](#).

14 Los programas en el ámbito de la habilitación social son: [Programa Familias Seguridades y Oportunidades](#), el [Programa Acción](#) y [Acción Local](#).

15 Los programas en el ámbito del mejoramiento de la vivienda y el entorno son: [Asistencia Técnica del Programa Habitabilidad](#) y [Asistencia Técnica del Programa Apoyo a la Seguridad Alimentaria](#).

16 A partir del año 2022, la entrega de este subsidio se traspasa al Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

## Modelo de acción del FOSIS

### Segunda línea de acción: Fortaleciendo el Ecosistema para la Superación de la Pobreza

En esta línea, desarrollamos una serie de programas que fortalecieran el Ecosistema para la Superación de la Pobreza, comprendiendo que el Estado necesita de la sociedad civil, la academia y el mundo privado para dar solución conjunta a los problemas sociales.

Mediante el Programa de Acceso al Microfinanciamiento<sup>17</sup>, facilitamos el acceso a microcréditos a pequeños emprendedores con instituciones especializadas, poniendo en marcha sus ideas de negocios.

Trabajamos con los Gobiernos Regionales en el diseño y ejecución de programas que beneficien a territorios o poblaciones prioritarias. Así, logramos ampliar nuestra acción y cobertura complementando nuestro presupuesto con otros fondos públicos.

Finalmente, dado que este ha sido el motor y sello de este período en el FOSIS, nos referiremos con mayor profundidad más adelante en este documento cuando abordemos el apartado de “Innovación social” y “En colaboración con otros”.

<sup>17</sup> [Programa de Acceso al Microfinanciamiento](#).





## Las personas en el centro

*“Creo que el hecho de que alguien más crea en ti es fundamental para salir adelante. Cuando partí con mi primer proyecto del FOSIS, yo no creía en mí, pero el FOSIS sí creyó en mí. Agradezco ese empuje y les pido a otros en el mismo camino que traten de tocar puertas, aunque les digan que no, porque más de alguna sí se va a abrir”.*

**Camila Pinto Rojas**  
Región de Los Ríos

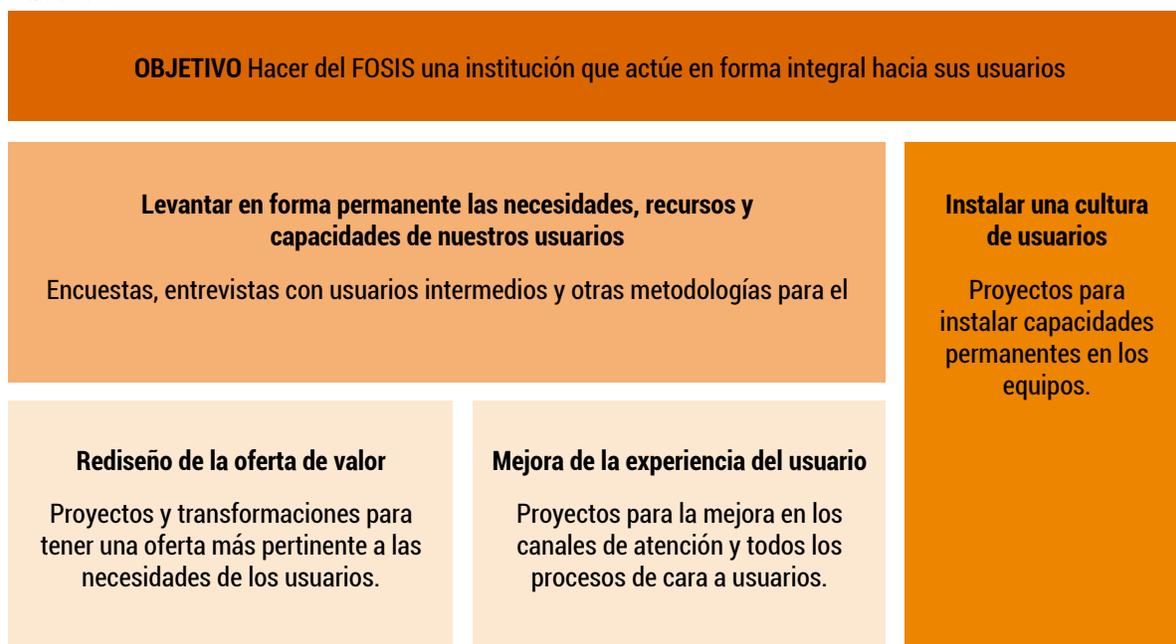
# Las personas en el centro

Durante esta administración, nos pusimos como meta hacer del FOSIS una institución cercana a las personas, es decir, una institución en donde las decisiones se tomarían pensando y priorizando siempre sus necesidades e intereses. Es por ello que modificamos nuestra estructura, creando al comienzo el Área de Usuarios, que luego avanzaría a transformarse en la **Subdirección de Usuarios (SDU)**<sup>18</sup>, la cual busca "contribuir a que el FOSIS sea una institución que actúa en forma integral con sus usuarios, conociendo sus necesidades para contar con una oferta pertinente y darles una buena experiencia con la institución".

Por medio de esta subdirección hemos ido modelando la cultura organizacional, así como gestionando los ajustes necesarios o rediseños de las estrategias en coherencia con ese propósito. Para ello, hemos informado y capacitado a los equipos permanentemente, tanto a nivel central como regional, y hemos generando diversas instancias descentralizadas de coordinación y comunicación con diversos actores<sup>19</sup> en todo el país. Actualmente, la subdirección está dividida en cinco departamentos, que le permiten generar líneas de trabajo específicas en torno a lo que se persigue.

## ÁREA DE USUARIOS <sup>20</sup>

Framework



18 La Subdirección de Usuarios inicia sus funciones en enero 2021.

19 Coordinaciones mensuales con equipos de las Oficinas Regional de Atención Ciudadana. Creación el año 2021 de los Consejos Regionales de la Sociedad Civil.

20 Avance Plan de Acción SDU 2021. FOSIS. Noviembre 2021.

## Las personas en el centro

Por otra parte, junto con el Servicio de Impuestos Internos (SII), Laboratorio de Gobierno y el Fondo Nacional de Salud (FONASA), creamos la Red de Experiencia de Usuarios en el Estado (REUNE), con la que se busca potenciar el foco de centralidad en el usuario dentro de las instituciones públicas, fomentando la difusión de buenas prácticas y el surgimiento de sinergias entre los miembros de la red.

Adicional a la nueva estructura, nos propusimos tempranamente conocer y comprender mejor a nuestros actuales y potenciales usuarios. Por ello, promovimos diversas instancias de conversación, talleres, entrevistas y estudios para escuchar sus anhelos y realidades. A partir de ahí, fuimos analizando sus trayectorias de vida, la forma en que la pobreza opera, cómo va cambiando y en qué períodos del tiempo se acentúa o disminuye.

En ese proceso de conocer para comprender, realizamos el Estudio de Usuarios 2020, usando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, a través del cual logramos identificar y caracterizar los diversos segmentos de usuarios dentro de su contexto familiar y sus interacciones con los programas del FOSIS. La caracterización y categorización aportada por ese estudio fue fundamental para levantar brechas, identificar oportunidades de mejora detectadas en la institución, entender en profundidad la realidad según su situación y, por último, comprender cuál es la solución que al usuario le genera mayor valor de la oferta de servicios provistas por el FOSIS. Gracias a ese nivel de conocimiento pudimos luego avanzar en el diseño y rediseño (en la época de pandemia) de la oferta programática, en términos de lograr que

ésta pudiera realmente atender y ajustarse tanto a las necesidades como expectativas particulares, logrando con ello, mejores impactos y resultados.

Ese mismo año desarrollamos una Encuesta a Usuarios aplicada en el Programa Familias. En ella quisimos profundizar en otras dimensiones no tan exploradas anteriormente, pero cruciales para ahondar en la comprensión sobre el bienestar integral de los usuarios y sus hogares, su grado de digitalización, su satisfacción en torno a los servicios ofrecidos en sus comunas, y también, su estado de salud mental.

Con esta información, durante 2021 desarrollamos un proyecto piloto enfocado en entregar información y derivaciones más pertinentes a las personas y familias que requieren de atención y apoyo en materia de salud mental, junto con impulsar una serie de iniciativas orientadas a crear capacidades tecnológicas en los usuarios, especialmente emprendedores, entre otras iniciativas.

Por último, como una forma de ir evaluando nuestros avances a la meta que nos planteamos, es decir, instalar en el FOSIS una mirada centrada en los usuarios, participamos de manera permanente en los Estudios de Satisfacción de Usuarios impulsados por la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, donde en cada una de las evaluaciones obtuvimos una satisfacción neta positiva por parte de nuestros usuarios. En el año 2021, fuimos la cuarta institución mejor evaluada de un total de 62 instituciones públicas que participaron en dicho [estudio](#).

22 Más información en el [sitio web](#) o directamente ver [Informe Encuesta Programa Familias 2020](#). FOSIS

# Innovación social

*“Las necesidades de los cientos de miles de familias vulnerables hacen que la misión inicial siga plenamente vigente. La pobreza tiene nuevas dimensiones y expresiones. Hay nuevos problemas, pero la misma necesidad de solidaridad y de creatividad e innovación para buscar soluciones.*

*Es necesario renovar las metodologías para identificar las necesidades emergentes e innovar en la forma de abordar esas necesidades. Innovar requiere ensayar y estar preparado para terminar y/o reemplazar las iniciativas que no logran los objetivos buscados, algo que no siempre es fácil en las iniciativas sociales; y menos en el Estado”.*

**José Pablo Arellano Marín,**  
Exdirector Ejecutivo Cieplan



# Innovación social

Cada vez resulta más urgente atender y resolver las necesidades que hace años mantienen en situación de vulnerabilidad a muchas personas del país. Como ya hemos señalado, se trata de problemas complejos, dinámicos y multidimensionales cuya solución requiere una mirada enriquecida e innovadora de todos los actores de la sociedad, teniendo en especial consideración las voces de quienes se ven afectados.

La solución a estas dificultades no es fácil. "Sin embargo, la incertidumbre no es algo nuevo. Hace décadas que los problemas públicos se han complejizado. Sus causas son cada vez más difíciles de identificar y definir y no existen recetas ni soluciones claras para abordarlos"<sup>23</sup>.

## ¿Por qué innovar en el Estado?



## Innovación social

La erradicación de la pobreza sigue representando un reto de gran dimensión y, para encararlo, desde 2018 optamos por **innovar abriendo las puertas del Estado** a la sociedad civil, la academia y el sector privado, invitándolos a sumarse al desafío de generar nuevas soluciones para los problemas emergentes de la vulnerabilidad.

En base a esa premisa, configuramos nuestro sello de trabajar desde la innovación social en una serie de iniciativas, estrategias y procesos. A continuación, presentaremos las más relevantes por sus aportes y aprendizajes.

### Innova FOSIS

Con apoyo del Laboratorio de Gobierno y el Laboratorio de Innovación Pública UC, en 2019 creamos formalmente un espacio pionero en el Estado, con

el foco puesto en la gestión del aprendizaje, el escalamiento de política pública y la transferencia de los conocimientos generados. Así surgió **Innova FOSIS**, un programa de pilotaje de soluciones innovadoras, que busca atraer e incentivar a organizaciones de diversos sectores a proponer nuevas respuestas a desafíos públicos.

Este programa tiene como objetivo que los pilotos que financia escalen, transformándose en un insumo para el diseño o rediseño de programas sociales, lo que permite abrir el Estado al conocimiento de otros actores y resolver retos prioritarios, a través de la innovación social. Para lograr este objetivo, consideramos la innovación como un resultado (el hacer) y también, un proceso (el aprender), que incorpora la gestión del aprendizaje como parte central de su quehacer<sup>24</sup>.

### Objetivos de Innova FOSIS



- ✓ ABRE el Estado al conocimiento de otros actores para enfrentar los desafíos públicos.
- ✓ ACTIVA un ecosistema en torno a la superación de la pobreza.
- ✓ ESCALA pilotos de aprendizajes para que integren la política pública, a través de nuevos programas sociales o el rediseño de los ya existentes.
- ✓ VINCULA los aprendizajes validados de los pilotos con el Ecosistema de Innovación Social de la temática de los desafíos.

24 Respecto a la innovación como resultado (el hacer), el foco se pone en que los pilotos entreguen una solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes. Esto implica dar seguimiento y cuantificar el impacto de la solución para resolver el desafío asociado. Se busca sistematizar el diseño de la solución, sus componentes, actividades y la metodología utilizada y dar seguimiento a los indicadores que den cuenta de sus logros.

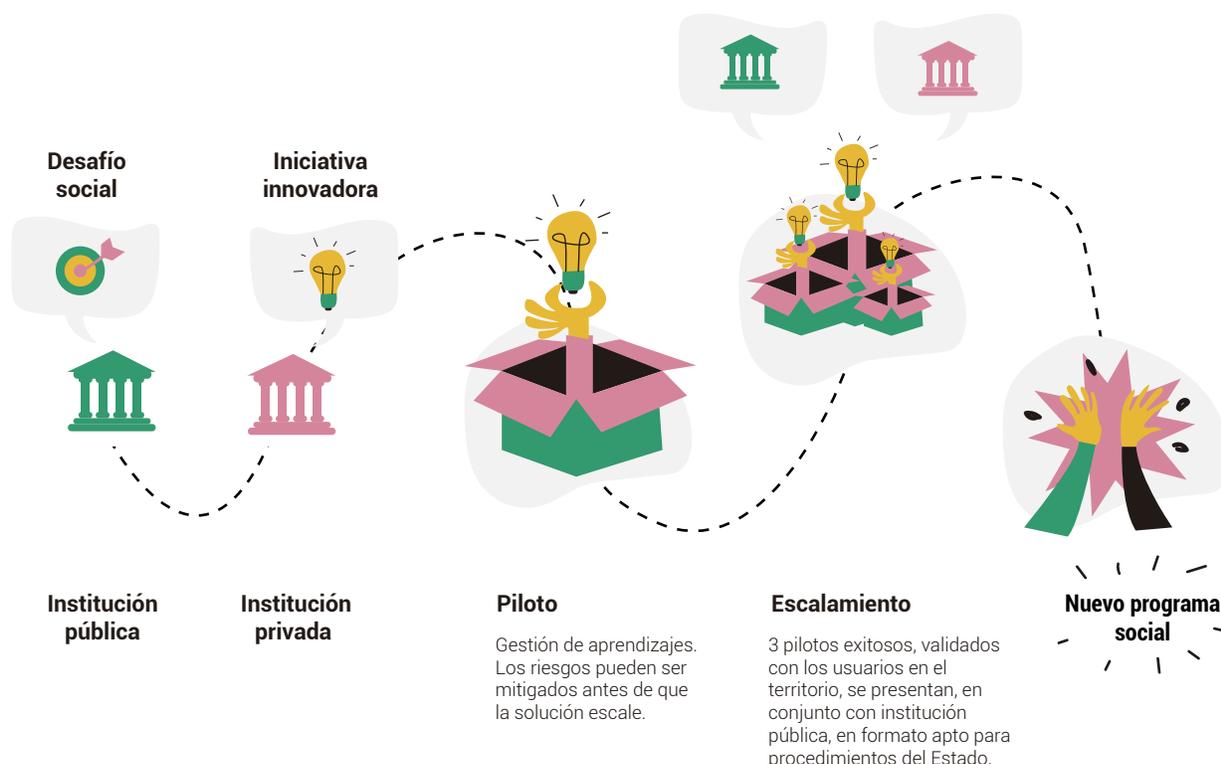
Respecto de la innovación como proceso (el aprender), los pilotos deben reflexionar y generar aprendizajes de forma constante durante su ejecución. El objetivo de estos aprendizajes es ajustar las actividades y metodologías (el hacer) durante la ejecución y también sistematizarlos y transferirlos de manera que sirvan de insumo para el diseño de programas sociales en general y para el escalamiento de las soluciones piloteadas, en particular.

## Innovación social

A partir de este programa, hemos creado instancias reales de encuentro entre distintos sectores y actores, abriendo un espacio acotado y seguro para probar y consolidar soluciones innovadoras locales<sup>25</sup>, brindando un acompañamiento activo en base a un **Modelo de Pilotaje**<sup>26</sup> propio, el cual pone a prueba el diseño conceptual de la solución en un grupo reducido de usuarios, con el propósito de conocer sus resultados, y preparar el programa para ser escalado como política pública. Este modelo asegura la gestión del aprendizaje, la retroalimentación de otros sectores y las personas durante la intervención. Este proceso ha sido fundamental para incorporar la mirada de los usuarios finales en la creación de políticas públicas, para que sean atingentes a su realidad y necesidades.

Para avanzar en la ruta del escalamiento hacia la política pública, los pilotos que se presentan a Innova FOSIS son evaluados durante su ejecución y tres de ellos son seleccionados para contar con un acompañamiento activo con el fin de sistematizar y elaborar una ficha técnica del proyecto. Esta ficha tiene el formato del formulario ex ante de la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia de manera tal que el socio lo puede presentar como un programa nuevo de su servicio. Si no se requiere un programa nuevo sino más bien un rediseño o mejora, se elabora un informe metodológico que complementa algún programa existente.

### NUEVA FORMA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA



25 El tipo de soluciones que Innova FOSIS busca debe: responder directamente al desafío planteado en cada convocatoria, ser innovador (nueva forma de solucionar el problema abordado), atender a personas que se encuentran hasta el 60% según el RSH, tener un nivel de desarrollo de prototipo de validación, en el que al menos un componente haya sido validado antes con usuarios, ser una intervención social (trabajen con personas para provocar un cambio que mejore su situación), plantear un trabajo centrado en las personas y de co-creación con los usuarios.

26 Más información en [Modelo de Pilotaje FOSIS 2021](#).

## Innovación social

Entre 2018 y marzo de 2022, hemos llevado adelante distintas versiones de este programa<sup>27</sup>. En cada versión se han presentado desafíos junto a varios ministerios<sup>28</sup> y servicios, con quienes nos hemos aliado y trabajado en conjunto, y a quienes hemos llamado "socios"<sup>29</sup>. Estos desafíos buscan abordar diversas temáticas, como se muestra en el cuadro a continuación.

Hasta ahora se han recibido cerca de 400 propuestas, de las cuales se han piloteado 54 iniciativas y 11 de ellas se encuentran en proceso de escalamiento para que se transformen en una política pública o mejoren alguna existente.

**Cuadro de desafíos de las convocatorias Innova FOSIS - Período 2018-2022**

2018	2019	2021	2022
<p>Mesas de Compromiso País.</p> <p><b>Mesa 4:</b> Niños, niñas y adolescentes que habitan en residencias del SENAME.</p> <p><b>Mesa 5:</b> Personas dependientes que viven solas o están institucionalizadas y que pertenecen al 40% más pobre.</p> <p><b>Mesa 6:</b> Niños, niñas y adolescentes (NNA) entre 5 y 18 que no asisten a un establecimiento educacional.</p> <p><b>Mesa 7:</b> Personas con consumo problemático de alcohol y/o drogas.</p> <p><b>Mesa 12:</b> Familias en que uno o más de sus integrantes presentan dependencia moderada o severa, pertenecientes al 40% más pobre.</p>	<p>Mujeres víctimas de violencia intrafamiliar</p> <p>Escolaridad incompleta</p> <p>Personas desempleadas</p>	<p>Mujeres cuidadoras</p> <p>Agua caliente y calefacción</p> <p>Ventas de emprendimientos de subsistencia</p>	<p>Ingresos autónomos y sostenibles para jóvenes que permanecen en el sistema de justicia juvenil.</p> <p>Reinserción social con enfoque territorial de personas que cumplen condena en el medio libre.</p> <p>Jóvenes y digitalización de negocios locales de su comunidad.</p>
Con aplicación Modelo de Pilotaje			

27 [Ver transferencia de aprendizajes y Seminario de Innovación Social en el Estado Innova FOSIS.2022](#)

28 [Ver detalle de socios en documento compilatorio.](#)

29 [Ver detalle de servicios en documento compilatorio.](#)

## Innovación social

### Mesa de Innovación Social en Pobreza

En forma complementaria al Innova FOSIS, durante el año 2020 conformamos la **Mesa de Innovación Social en Pobreza**<sup>30</sup> con el fin de impulsar **una cultura de articulación y coordinación de las convocatorias abiertas y otras iniciativas de innovación social en desafíos ligados a temáticas de pobreza y vulnerabilidad social**, potenciando el impacto de ellas y aunando rutas de trabajo conjuntas para abordar diversas brechas que presentan personas, familias y comunidades. Esta mesa ha trabajado en base al enfoque del **Ecosistema de Innovación Social**<sup>31</sup>.

La mesa ha estado conformada por los ministerios de Desarrollo Social y Familia y de Ciencia y Tecnología, la Subsecretaría de Evaluación Social, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez, Caja Los Andes, y las fundaciones MC y San Carlos de Maipo y ha estado trabajando en torno a cuatro ejes:

**a. Identificación** (mapeo y brechas) de las iniciativas y recursos existentes relativas al ecosistema de innovación social en pobreza, con el fin de contar con más información respecto al ecosistema.

**b. Socialización y retroalimentación** de las brechas con actores identificados en el mapeo, sistematizar la información e identificar propuestas para definir el plan de acción de la mesa (2021).

### c. Implementación del plan de acción 2021

### d. Incidencia en el sector público

La mesa cuenta con importantes resultados como el levantamiento de iniciativas<sup>32</sup> y brechas<sup>33</sup> identificadas, un plan de acción establecido<sup>34</sup>, así como una serie de actividades<sup>35</sup> desplegadas para promover la gestión del aprendizaje y la medición de resultados de los programas y proyectos sociales para lograr su fortalecimiento y aumentar sus posibilidades de escalabilidad e impacto.

Por lo demás, la mesa también ha apoyado el trabajo de diversas organizaciones a lo largo de todo el país, entregando mejores herramientas para el diseño e implementación de proyectos sociales y generado espacios de articulación y vinculación para que se conozcan y compartan lo que hacen, aumentando la comunicación e información entre los actores del ecosistema, entre otros.



30 Más información sobre la [Mesa](#).

31 Entendemos por Ecosistema de Innovación Social el conjunto de actores (personas y organizaciones) y factores (cultura, economía, regulación, etc.) que en su interconexión y dinámica aumentan las probabilidades de éxito de los programas sociales innovadores. El ecosistema de innovación social está integrado por dos componentes: programas y proyectos sociales innovadores, realizan intervención directa con las personas beneficiarias; y actores que fomentan el ecosistema, todas aquellas instituciones que generan concursos de innovación abierta, entrenamiento (generar habilidades), estudios (investigaciones y evaluaciones), herramientas (metodologías, guías y mejores prácticas), financiamiento, certificaciones, comunidad y premios, brindan espacios de incubación y aceleración o disponen de coworks.

32 [Informe de resultados levantamiento de iniciativas de innovación social en pobreza](#). Mesa de Innovación Social en Pobreza. Mayo 2021. Ver también la presentación de resultados [aquí](#).

33 Minuta Brechas Identificadas. Mesa de Innovación Social en Pobreza. Mayo 2021.

34 [Plan de Acción Mesa de Innovación Social en Pobreza](#). Julio 2021.

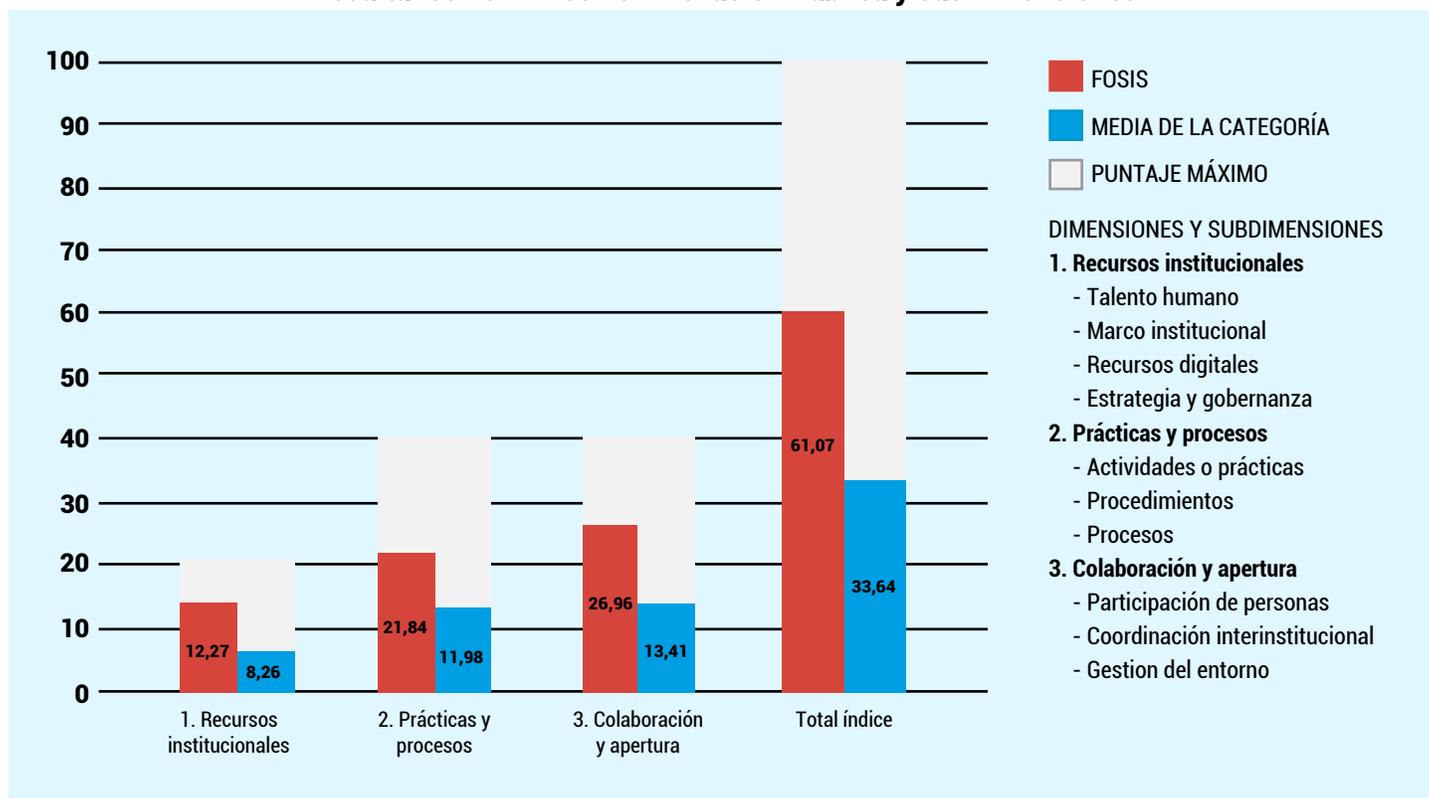
35 Ver actividades realizadas por la Mesa [aquí](#).

# Innovación social

## Innovando en nuestros procesos

El desarrollo e incorporación de la innovación en los procesos del FOSIS han sido reconocidos por el Laboratorio de Gobierno, a través del Índice de Innovación Pública<sup>36</sup>. En su versión 2019, ocupamos el quinto lugar en el ranking de los servicios públicos mejor evaluados y en la versión 2020<sup>37</sup> ratificamos la buena evaluación; mientras el promedio de los servicios evaluados fue de 33.64, el FOSIS obtuvo 61 de los 100 puntos posibles, destacando en ámbitos tales como la cantidad de recursos institucionales dedicados a innovación, la incorporación de nuevas prácticas de trabajo y la colaboración y apertura de la institución en esta materia.

### Resultados del Índice de Innovación Pública y sus dimensiones



Fuente: FOSIS 2022. Basado en Informe Resultados Finales. Segunda Edición 2020. Laboratorio de Gobierno.

36 El Índice de Innovación Pública es una iniciativa del Laboratorio de Gobierno, en conjunto con el BID, con el objetivo de medir la capacidad de innovar de los organismos públicos y continuar avanzando hacia un Estado más eficiente y en sintonía con las necesidades de las personas: <http://indice.lab.gob.cl>

37 Esta segunda medición buscó dar cuenta de los elementos habilitantes y condicionantes – mediante 10 capacidades clave- para que los servicios públicos puedan desarrollar transformaciones más pertinentes, efectivas y eficientes según sus propios objetivos. Ello, considerando las tensiones que plantea la pandemia del coronavirus o las diversas crisis sociales experimentadas, las cuales hacen aún más patente la necesidad de incorporar un nuevo enfoque de innovación en la gestión pública.



## Modernización

*“El FOSIS ha ido moviendo la barrera de lo que, en el desarrollo social, desde la óptica del Estado, se hace necesario. En su historia, hemos sido testigo de diferentes desafíos: desde los esfuerzos en focalización, el desarrollo del microemprendimiento y el enfoque en el usuario, más que en sus necesidades.”*

*El FOSIS y la sociedad civil deben mantener el foco en sus usuarios y usuarias, entenderlas como personas que buscan su camino y no como un conjunto de necesidades a satisfacer”.*

**Raúl Perry Mitchell**

Jefe de Programas de la Fundación San Carlos de Maipo  
Miembro Consejo de la Sociedad Civil del FOSIS<sup>38</sup>

# Transformación digital

Otro de los sellos de esta administración fue abrir paso a la **transformación digital y modernización para mejorar los accesos y usos de las herramientas programáticas por parte de nuestros usuarios.**

Comenzamos este reto a fines de 2018, sin sospechar que producto de la pandemia tendríamos que acelerar todos nuestros planes iniciales, procesos y estrategias para adaptarnos a los impactos de la crisis y reducir los riesgos y tiempos de las personas para acceder a nuestra oferta programática.

## Postulación 100% en línea

Es así como el año 2020 implementamos la postulación 100% remota a todos nuestros programas de emprendimiento. Esto significó un gran cambio en nuestra cultura organizacional, ya que históricamente los procesos de postulación se habían desarrollado principalmente en forma presencial; solo un 16% se realizaban en línea. Esta modificación implicó no solo perfeccionar los canales de postulación y asistencia, sino también crear nuevos canales que respondieran a las distintas necesidades de acuerdo a los diversos grados de digitalización, que analizamos en la Encuesta de Usuarios 2020.



## Nuevos canales de apoyo

Eso nos llevó ese mismo año a fortalecer los canales online con redes de apoyo, a través de una web fácil de usar, amigable e intuitiva y un asistente virtual, por medio de los cuales prestamos orientación a quienes necesitaban postular a nuestra oferta. Complementariamente, implementamos un número 800 gratuito para quienes no tenían acceso a los canales digitales. Aquí las personas debían registrar sus datos y posteriormente, eran contactadas por funcionarios del FOSIS, quienes entregaban el soporte técnico a distancia y apoyaban así los procesos de postulación a los programas.

Tal fue la respuesta de nuestros usuarios que pudimos no solo incrementar el número de postulaciones en línea, sino también, reducir las necesidades de postulación asistida, fomentando con ello, la autonomía en el acceso y uso del sistema. Estos buenos resultados, nos motivaron a continuar perfeccionando la experiencia usuaria y es por eso que replicamos la postulación en línea el 2021 y para este 2022 incorpora mejoras y una nueva apariencia.



## Transformación digital

### CyberFOSIS, una vitrina para los emprendimientos

El año 2020, también lanzamos la primera versión de CyberFOSIS, una vitrina digital creada como respuesta a la necesidad de generar ingresos para nuestros usuarios, en época de fragilidad económica. Hasta antes de la pandemia, los pequeños emprendedores vendían mayoritariamente sus productos en mercados locales y, producto del confinamiento, sus ventas habían bajado considerablemente. Es el caso de los artesanos de Pomaire, quienes participaron en la primera versión del CyberFOSIS, y en conjunto, logramos dar visibilidad a sus productos, para que pudieran vender y generar ventas, usando medios digitales y comercio electrónico.

El resultado ha sido valorado por más de 2.600 emprendedores de todo Chile que han participado en las seis versiones ejecutadas, con ventas totales que superan los \$559 millones. No sólo los emprendimientos han robustecido sus estrategias de venta en línea, incrementando sus ingresos en fechas claves como el Día del Niño, las Fiestas Patrias o la Navidad, sino también, gracias a una alianza con CorreosChile, han ampliado el alcance de las mismas con envíos a todas las regiones.

Esta iniciativa fue clave para profundizar el esfuerzo del FOSIS **por potenciar la digitalización de los pequeños emprendedores**, incorporando estos contenidos y herramientas también en los programas regulares. Además, CyberFOSIS ha generado varios aprendizajes en los emprendedores más allá de incrementar sus utilidades y posicionar sus marcas. Primero, les ha permitido romper ciertos miedos, ya que muchos de ellos nunca habían estado en una vitrina digital, o bien, vendido usando medios digitales. Segundo, porque CyberFOSIS les abrió las puertas a nuevos mercados y consumidores que jamás habían visualizado desde su experiencia local. Por último, les ha generado la confianza para expandir y seguir potenciando sus negocios.

### Incorporación de WhatsApp

En 2020 incorporamos la conexión con nuestros usuarios a través del uso de WhatsApp, entendiendo que este es un canal de uso cotidiano y familiar para la gran mayoría de ellos. A partir de él, comunicamos información relevante a los usuarios del Programa Familias. La experiencia ha resultado ser tan exitosa que nos decidimos a mantener este medio como canal de atención directa, accesible desde el sitio web, conectando a las personas usuarias con todas



## Transformación digital

las oficinas regionales de atención ciudadana del FOSIS, siendo un soporte estratégico en época de las postulaciones a la oferta programática.

### Comunidad Emprendedora FOSIS<sup>39</sup>

En 2021 iniciamos una comunidad virtual abierta y permanente, cuyo objetivo ha sido fortalecer la oferta de valor del FOSIS de cara a los emprendedores vulnerables. Esta comunidad abrió sus puertas a más de 10 mil usuarios, exusuarios y emprendedores vulnerables, que han encontrado en ese espacio, no solo oportunidades de capacitación, comercialización, financiamiento y beneficios específicos, sino también, la posibilidad de generar redes entre ellos para articularse estimulando la cooperación y colaboración.

### Aula Virtual FOSIS

Por último, a fines del año 2021, desarrollamos el proyecto de Aula Virtual FOSIS, portal donde las personas que desean capacitarse pueden acceder a cursos gratuitos. Este portal, en actual fase de diseño e implementación, está pronto a su lanzamiento, y estará disponible tanto para personas funcionarias y ejecutores del FOSIS –quienes podrán acceder a capacitaciones propias de su función– como público general, el que dispondrá de cursos que les permitirán fortalecer herramientas para mejorar sus competencias en ámbitos como el emprendimiento y el acceso a recursos del Estado, entre otras.



<sup>39</sup> <https://www.fosis.gob.cl/es/comunidad-emprendedora-fosis/>

# Adecuándonos a las necesidades de las personas y familias en pandemia



En marzo de 2020, la crisis sanitaria producida por la llegada y rápida propagación del coronavirus en el país, y las posteriores medidas de confinamiento llevaron a una compleja situación económica, generando la contracción de varios sectores productivos y la pérdida de miles de empleos, provocando una crisis que impactó con fuerza a los chilenos más vulnerables.

Ante la emergencia, no solo aceleramos varios de nuestros procesos y modernizaciones, sino que también ajustamos nuestros programas y estrategias para dar respuesta con la mayor agilidad posible al escenario que nos tocaba enfrentar. Así, llevamos a cabo una serie de adaptaciones para permitir un funcionamiento a distancia o semipresencial, bajo la premisa de que los usuarios necesitaban más que nunca el apoyo del Estado, y el FOSIS no podía detener su acción. Habilitamos para ello diferentes medios de contacto, facilitamos recursos para que los equipos supervisores se mantuvieran activos y flexibilizamos procesos y verificadores para permitir que los colaboradores del FOSIS continuaran su labor, por ejemplo, desarrollamos ajustes a la selección y diagnóstico en forma remota, para hacer compras y realizar el cierre de proyectos de forma *online*.

## Nuevos pilotos

Así también, durante 2021 exploramos en el desarrollo de pilotos que permitieran impartir los programas de manera 100% remota. Particularmente se realizaron dos pilotos: uno, en la línea del emprendimiento, y otro, en la línea de la educación financiera.

A través del piloto de emprendimiento, buscamos generar una ventanilla abierta donde un ejecutor único pudiera atender usuarios de distintas regiones, entregándole capacitación, asistencia técnica y capital semilla para su emprendimiento.

Mientras que, en el piloto de educación financiera capacitamos de manera virtual a mujeres del Programa Familias para que pudieran tener mejores herramientas para organizar su presupuesto familiar. Este [piloto](#) contempló múltiples cápsulas, ejercicios y test que se desplegaron inicialmente en un desarrollo de un aplicativo en un lenguaje ágil, y contó con consejería financiera que acompañó a la persona usuaria mediante videollamadas grupales y estuvo disponible para resolver dudas técnicas y de contenido a través de la plataforma y WhatsApp.

## Nuevos ajustes, fondos y programas

Por otra parte, la pandemia exigió la adaptación de metodologías, siendo particularmente relevante el ajuste de la estrategia de trabajo del Programa Familias que, entre otros cambios, suspendió sesiones grupales dada la necesidad de cuidar tanto a las familias como a sus acompañantes.

A nivel interno, capacitamos a los equipos regionales para que realizaran sus tareas de forma remota, generamos cápsulas audiovisuales para ello y promovimos el uso compartido de recursos desarrollados por los equipos ejecutores.

## Adecuándonos a las necesidades de las personas y familias en pandemia

De forma paralela a las modificaciones realizadas, en el marco del Acuerdo de Protección Social y Recuperación de Empleos, impulsado por el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, dispusimos de un fondo para responder a la emergencia y articular, entre otras cosas, mecanismos de protección del empleo y reactivación económica. En este contexto, destinamos recursos para apoyar a organizaciones de la sociedad civil, en particular, apoyo de organizaciones comunitarias a través de dos programas de emergencia.

El primero, llamado [Organizaciones en Acción](#), a través del cual nos centramos en responder a la necesidad urgente de alimentación y otros insumos básicos, apoyando juntas de vecinos, centros de adultos mayores, agrupaciones de personas con discapacidad, entre otros. Este trabajo se ejecutó en conjunto con fundaciones y corporaciones de la sociedad civil, las que a su vez apoyaron a las organizaciones sociales de base, logrando entregar una respuesta rápida a las necesidades inminentes de las comunidades más vulnerables del país.

La segunda iniciativa fue el Programa de Apoyo a Organizaciones Productivas, dimos respuesta a la necesidad de capital de las organizaciones productivas que habían visto mermados sus ingresos a raíz de la pandemia. En este programa, convocamos a organizaciones productivas en situación de vulnerabilidad, favoreciendo su acceso a maquinaria e insumos para el robustecimiento de sus negocios.



# En colaboración con otros

“El Estado no puede hacerlo solo, necesitamos las miradas y la experiencia externa para alcanzar soluciones implementadas, novedosas y, sobre todo, que resuelvan los problemas sociales”.

Felipe Bettancourt. Director Nacional del FOSIS <sup>40</sup>

Con el fin de llevar más oportunidades a las personas usuarias, favorecer diseños más pertinentes a sus realidades y territorios, ampliar la cobertura de nuestros programas e innovar en la forma de trabajar para contribuir a la superación de la pobreza, hemos impulsado una fuerte estrategia de alianzas público-privadas.

A nivel nacional partimos en 2019 desarrollando un modelo para fortalecer el Ecosistema para la Superación de la Pobreza, que involucrara a todas organizaciones en la búsqueda de soluciones asociadas a nuestra misión institucional.

A nivel regional, establecimos coordinaciones territoriales de alianzas público-privadas, enfocadas en la generación de redes institucionales de apoyos complementarios a la solución de problemas y en el aseguramiento de la pertinencia de las intervenciones y atenciones regionales en función de las necesidades de usuarios del servicio.

Durante 2020, y en coordinación con otras instituciones, participamos activamente en distintos espacios colaborativos para abordar los desafíos que presentó el inicio de la pandemia. En este contexto, implementamos la campaña solidaria de la Confederación de la Producción y del Comercio con la entrega de cajas de alimentos y la campaña #RecarGas de ILC, iniciativas que apoyaron a 4.700 familias.

Además, potenciamos la complementariedad, a través de la suscripción de convenios de colaboración con diversas instituciones públicas y privadas, entre ellas, Gendarmería de Chile, Servicio de Cooperación Técnica Instituto de Desarrollo Agropecuario Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer, CorreosChile, Transbank, y MallPlaza. Por otra parte, desarrollamos un proyecto entre el FOSIS, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) para el establecimiento de una metodología de alianzas público-privada<sup>41</sup>. Este modelo nos permitió incorporar beneficios del mundo privado, como sus recursos humanos y financieros, su flexibilidad para innovar, su capacidad de organización, y del mundo público, como datos, alcance nacional y experiencia acumulada en materia social.

Varias de las alianzas que se realizaron durante el período se materializaron en convenios con instituciones públicas que transfirieron recursos al FOSIS, para ejecutar diversos planes e iniciativas en beneficio directo de nuestros usuarios. Entre nuestros principales aliados públicos, destacan los convenios realizados con los Gobiernos Regionales, levantando durante este periodo más de \$28 mil millones, que han contribuido en ampliar la cobertura de los programas regulares del servicio y focalizar en grupos específicos, diversificando por ejemplo la oferta programática en situaciones de emergencia y/o catástrofes.

A su vez, realizamos un trabajo conjunto con el

<sup>40</sup> [Seminario Innovación Social 2022](#). Innova FOSIS.

<sup>41</sup> [Guía metodológica](#) para la articulación de mesas territoriales de alianza pública-privada en el programa Acción Local de FOSIS

## En colaboración con otros

Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, entre otros. Junto al MINVU, desarrollamos un fuerte trabajo en campamentos, fortaleciendo las relaciones comunitarias de las familias, con el objetivo de aportar a la superación de su situación de vulnerabilidad social y habitacional, a través del acompañamiento social y el levantamiento de sus necesidades de habitabilidad. A través del programa Acción en Campamentos, llegamos a más de 3.300 familias de 83 campamentos, de 11 regiones del país.

En conjunto con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, desarrollamos dos programas. El primero fue Barrios en Acción, donde nos sumamos al programa Barrios Prioritarios, liderado por la Subsecretaría de Interior, y desde el FOSIS contribuimos al desarrollo de capital social y fortalecimiento de las capacidades de gestión sociocomunitaria, integración social de barrios prioritarios y las alianzas público-privadas en sectores con altos grados de vulnerabilidad. Al mismo tiempo, se implementó el programa de Apoyo a personas afectadas por eventos de violencia rural, cuyo objetivo es entregar medidas de ayuda para contribuir con la reposición de las actividades económicas y sociales para personas afectadas por este tipo de situaciones, en las regiones del BíoBío y Araucanía.

Otra alianza relevante ha sido el convenio con la CONADI, a través del cual implementamos un programa destinado a mitigar las necesidades de recursos hídricos de productores indígenas, a través de tecnologías innovadoras para obras de riego que contribuyan a mejorar el rendimiento de sus cultivos, aumentar la productividad y mejorar las condiciones socioeconómicas de sus familias.

Recientemente, firmamos un convenio de colaboración con el Consejo para la Transparencia, a través del cual el FOSIS se compromete a impulsar una agenda de

transparencia proactiva, es decir, ir más allá de lo que manda la ley, poniendo a disposición de la ciudadanía, especialmente sociedad civil y organizaciones que comparten el objetivo del FOSIS de trabajar por la superación de la pobreza y vulnerabilidad, información de interés y relevante para ello. Asimismo, disponer la información en un formato simple y accesible, que facilite la búsqueda y el acceso a ella.

Entanto, según dispuso la ley 21.074 de fortalecimiento de la regionalización, el FOSIS traspasó una de sus competencias en materia de inversión regional a los gobiernos regionales, proceso que se está implementando de forma gradual en todo el país desde 2021 y que a 2023 deberá abarcar las 16 regiones.

Finalmente, en forma especial debemos destacar el trabajo colaborativo propiciado con más de 300 municipios y las organizaciones que ejecutan nuestros programas, gracias a ellos logramos llevar nuestra oferta programática a todos los rincones de nuestro país.





# Desafíos para un mejor futuro

## Desafíos para un mejor futuro

Tal como hemos expuesto a lo largo de este documento, durante el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, desde el FOSIS buscamos transformarnos en un servicio público que represente una nueva forma de hacer las cosas, para llegar de mejor manera a las familias más vulnerables de Chile. Nos propusimos contribuir en la construcción de un mejor Estado, poniendo a las personas usuarias en el centro de nuestra acción, promoviendo la innovación social e impulsando la modernización y transformación digital.

De manera sintética, hemos relatado los principales hitos desarrollados en cuatro años de gestión. Estamos orgullosos de haber contribuido a la superación de la pobreza y a mejorar la calidad de vida de miles de personas, familias y comunidades. Terminamos este período convencidos de que les espera un **mejor futuro**.

A su vez, estamos felices de haber aportado al crecimiento y fortalecimiento del servicio, reconociendo la experiencia y aprendizajes de más de 30 años de historia de la institución, en equilibrio con el impulso de un cambio en la cultura organizacional, para incorporar la innovación y modernización en todos los equipos del FOSIS. En conjunto con cada una de las personas que forman parte del servicio, algunos de ellos desde sus inicios, **construimos un mejor FOSIS**.

Es importante enfatizar que hemos incentivado de manera permanente la mejora continua de los procesos, programas y estructura organizacional, con el objetivo de responder de manera más oportuna y con mayor alcance a las necesidades de quienes viven en situación de pobreza y vulnerabilidad, conociendo e incrementando a su vez sus potencialidades.

Esto se refleja en varios reconocimientos otorgados al servicio durante este período, destacando especialmente la Encuesta de Satisfacción de Servicios

Públicos realizada anualmente por la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, medición que consta de un cuestionario único que permite la comparabilidad entre instituciones y a través del tiempo. Desde 2019 la satisfacción con el FOSIS ha ido en aumento, siendo catalogados en el año 2021 como una de las cinco instituciones con mejor atención dentro del Estado.

Esperamos que el FOSIS se siga consolidando como una institución donde **las personas usuarias estén siempre en el centro** de su quehacer. En ese sentido, uno de los desafíos más relevante que visualizamos es seguir impulsando la alfabetización digital de los usuarios y continuar potenciando la venta online de los emprendedores en la vitrina digital CyberFOSIS. Asimismo, se requiere fortalecer y hacer crecer la Comunidad Emprendedora del FOSIS, como un espacio de oportunidades de capacitación y beneficios, sumado a la posibilidad de generar redes entre ellos, compartir consejos, experiencias y entusiasmar a más personas a concretar sus sueños a través del emprendimiento.

Sabemos que la compleja situación económica y social que ha generado la pandemia mundial COVID-19, seguirá exigiendo un esfuerzo adicional para entregar apoyo y oportunidades a las familias más vulnerables de nuestro país, quienes han sido las más afectadas. La emergencia sanitaria aceleró los procesos de cambio planificados para la institución, y nos enseñó que, si bien es importante tener claro hacia dónde vamos, debemos estar abiertos a reprogramar y reorganizar las prioridades, adecuándonos al contexto, siempre cambiante, y escuchando permanentemente a los usuarios.

Uno de los mayores aprendizajes de este período fue constatar que ante problemas tan complejos y dinámicos como la pobreza no es posible enfrentarlos actuando en forma aislada y segmentada. Es fundamental la articulación y cooperación con los

## Desafíos para un mejor futuro

diversos actores del ecosistema, tanto públicos como privados, de manera de complementar y potenciar recursos y capacidades, alcanzando con ello un mayor impacto. En esta línea, el desafío es seguir profundizando e instalando el modelo de trabajo sustentado en la **colaboración público-privada**.

Otro desafío relevante es continuar consolidando Innova FOSIS, especialmente la fase de escalamiento de aquellas iniciativas de innovación social que ya han sido testeadas en los pilotos, a fin de que se conviertan en nuevos programas sociales, o bien, entreguen orientaciones técnicas para el rediseño de los existentes, contribuyendo así a una nueva forma de hacer política pública.

Finalmente, es importante destacar y agradecer la participación y aportes del Consejo de la Sociedad Civil del FOSIS, integrado por 6 representantes de organizaciones que trabajan por la superación de la pobreza y vulnerabilidad social. Asimismo, la conformación, por primera vez, de Consejos Regionales de la Sociedad Civil en las 16 regiones del país. También el trabajo colaborativo con más de 300 municipios, con los que llevamos nuestra oferta programática a todos los rincones del país, y las organizaciones que ejecutan nuestros programas, entre otros colaboradores que nos han permitido orientar nuestras acciones para dar cumplimiento a nuestra misión.

Confiamos en el compromiso del gran equipo que conforma el FOSIS, en continuar trabajando incansablemente para entregar más y mejores oportunidades a las personas, familias y comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad social, y así seguir construyendo juntos un mejor futuro.





# Anexos

## Anexos

# USUARIOS EN EL CENTRO



Más de **10 mil personas** nos han contactado a través de nuestro WhatsApp



Más de **10 mil personas** están inscritas en la Comunidad Emprendedora FOSIS

**Nos enfocamos en conocer más a las usuarias y usuarios.**



## Anexos

# INNOVA FOSIS



**12** desafíos sociales



**400** propuestas



**54** iniciativas



**11** ideas escaladas a política pública

**Abrimos el Estado y promovimos la colaboración  
y la innovación social.**



## Anexos

# DIGITALIZACIÓN



Fomentamos la **digitalización de los emprendimientos**



**6** versiones de **CyberFOSIS**



Más de **2 mil** emprendedores



Implementamos las **ExpoFOSIS digitales**



## Anexos

# EMPRENDIMIENTO



**4 años**



**160 mil personas emprendedoras**



**\$142 mil millones de inversión**

