

EL AGILISMO EN SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: LA EXPERIENCIA DEL MODELO GESTIÓN SOCIAL LOCAL EN CHILE

FRANCISCO SOCÍAS HERNÁNDEZ*
JUAN MIGUEL ANDUJAR LOBOS**

Resumen

El Sistema Intersectorial de Protección Social de Chile comenzó su operación en 2009 como un modelo de gestión constituido por acciones y prestaciones sociales ejecutadas por distintos organismos del Estado. Sin embargo, la instalación del sistema no ha estado exenta de problemas debido a que las prestaciones sociales son financiadas a través de convenios que aumentan el número de

unidades de trabajo en las municipalidades, limitando la sinergia entre programas y la integralidad de acciones a favor de los beneficiarios. En un mundo acelerado e interconectado, la metodología del agilismo aporta enfoques significativos que nos permiten, en el ámbito de la intervención social, fomentar el compromiso compartido y la toma de decisiones eficaces a través de la “cultura de mentalidad ágil”. El objetivo del presente artículo es analizar la implementación del

* Magíster en Políticas Sociales y Gestión Local, Universidad de Arte y Ciencias Sociales (ARCIS) (Chile). Docente, Universidad Santo Tomás, Universidad de Chile; docente de postítulo en diversas universidades en Santiago de Chile (Chile). [fsociash@gmail.com]; [https://orcid.org/0000-0002-0727-734X].

** Magíster en Dirección y Gestión Pública de la Universidad Central (UCEN) (Chile). Profesional de la División de Promoción y Protección Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile (Chile). [juan.andujar@live.com]; [https://orcid.org/0000-0002-1311-6809].

Recibido: 28 de enero de 2025 / Modificado: 19 de agosto de 2025 / Aceptado: 22 de septiembre de 2025

Para citar este artículo:

Socias Hernández, F. y Andujar Lobos, J. M. (2025). El agilismo en servicios de la administración pública: la experiencia del modelo Gestión Social Local en Chile. *Opera*, 38, 209-232.

doi: <https://doi.org/10.18601/16578651.n38.10>

modelo Gestión Social Local en los servicios públicos de Chile, que se ha desarrollado bajo la metodología del agilismo en la búsqueda de fomentar el compromiso compartido y la toma de decisiones eficaces en la gestión administrativa (simplificación y digitalización) en los servicios públicos. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se basa en la revisión de literatura primaria y secundaria. En este contexto, el modelo constituye una estrategia que, bajo la lógica holística de atención a usuarios, busca racionalizar y gestionar eficientemente la atención social de servicios públicos.

Palabras clave: agilismo; modelo gestión social local; municipalidades; administración pública; usuarios.

AGILITY IN PUBLIC ADMINISTRATION SERVICES: THE EXPERIENCE OF THE LOCAL SOCIAL MANAGEMENT MODEL IN CHILE

Abstract

Chile's Intersectoral Social Protection System began operating in 2009 as a management model comprised of social actions and benefits executed by various state agencies. However, the implementation of the system has not been without problems because social benefits are financed through agreements that increase the number of work units in municipalities, limiting synergy between programs and the comprehensiveness of actions for beneficiaries. In a fast-paced and interconnected world, the

agile methodology provides meaningful approaches that allow us, in the field of social intervention, to foster shared commitment and effective decision-making through an "agile mindset culture". The objective of this article is to analyze the implementation of the Local Social Management model in Chile's public services. This model has been developed using the agile methodology to foster shared commitment and effective decision-making through a "culture of agile thinking" in administrative management (simplification and digitalization) in public services. From a methodological perspective, the study is based on a review of primary and secondary literature. In this context, the model constitutes a strategy that, under the holistic logic of user service, seeks to rationalize and efficiently manage social services in public services.

Keywords: Agility; local social management model; municipalities; public administration; users.

INTRODUCCIÓN

En un mundo acelerado e interconectado, la metodología del agilismo aporta enfoques significativos que nos permiten, en el ámbito de la intervención social, fomentar el compromiso compartido y la toma de decisiones eficaces a través de la "cultura de mentalidad ágil". Lo mismo ocurre en la gestión administrativa (simplificación y digitalización) en los servicios públicos. De hecho, la adaptación no es solo una cuestión

clave desde un enfoque tecnológico, sino, ante todo, un cambio de mentalidad que todo equipo de trabajo debe adoptar. En este contexto, la implementación del modelo Gestión Social Local (Modelo GSL), surge a partir de problemas de coordinación e integración entre las unidades de atención social, lo que, a su vez, provoca un impacto negativo en la gestión de casos sociales. El Modelo GSL constituye una estrategia asociada al Sistema Intersectorial de Protección Social, que bajo la lógica holística (ventanilla única) de atención a usuarios (destinatario final de los servicios sociales) busca racionalizar y gestionar eficientemente la atención social de servicios públicos, incrementando la calidad de la atención y facilitando la prestación integrada de beneficios y servicios sociales.

El objetivo del presente artículo es analizar la implementación del Modelo GSL en los servicios públicos de Chile. En primer lugar, se abordan elementos constitutivos de las metodologías ágiles en servicios de la administración pública. En seguida, se argumenta sobre el tipo de investigación, que utiliza la revisión de literatura primaria (leyes, decretos y normativas) y secundaria (relacionada con el agilismo y las metodologías ágiles). Posteriormente, se aborda, en profundidad, el Modelo GSL, enfoques teóricos, cobertura y plataforma de gestión. Por último, se consideran observaciones ante el desafío que implica seguir incrementando la calidad de la atención de servicios que provee el Estado.

EL AGILISMO Y LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CHILE

La discusión sobre la gestión pública responde a atributos culturales de cada población. Por ende, evoluciona con las circunstancias de carácter político, económico y social (Valdez, 2019, p. 326). Desde el punto de vista de la interoperabilidad en el sector público, el problema que hoy enfrenta el Estado es compartir e intercambiar información de sus procesos entre distintas unidades. (Barroso Rodríguez y Delgado Fernández, 2007, p. 44). En este sentido, el agilismo, a través de las metodologías ágiles, busca ayudar a gestionar proyectos informáticos de manera eficaz y rápida que, aplicado a las políticas sociales, permite incorporar en las entidades públicas procesos de mejora continua que no solo pueden aumentar notablemente la eficiencia y calidad de sus servicios a la ciudadanía, sino que, además, pueden ser una fuente de motivación y satisfacción laboral para funcionarios públicos (Waissbluth, 2014, párr. 10). En el caso del ámbito organizacional, la institución gubernamental “tiene un contexto propio, redes interorganizacionales particulares, valores, símbolos, normas y actores que generan sentido y a la interpretación de la acción” (Arellano Gault, 2004, p. 8).

De acuerdo con Waissbluth y Larraín (2009), “las actividades administrativas se ven envueltas en una serie de procedimientos de carácter universal y estandarizado, donde se les exige su aplicación rigurosa sin considerar las distintas características o

condicionantes de cada actividad, generando impedimentos para la ejecución ágil de un número creciente de actividades públicas” (p. 545). En este contexto, la transformación estructural, la innovación constante (Landreth, 2021, p. 93) y la cultura de mentalidad ágil resultan clave en el quehacer de los servicios de la administración pública. Por consiguiente, se requiere abordar, al menos, los siguientes aspectos:

- El control del conocimiento es eminentemente jerarquizado y corresponde transitar a una dinámica diferente, horizontal y que alguien coordine (facilitador), audite y revise constantemente cómo se realizan las tareas diarias.
- La colaboración implica multifuncionalidad, cooperación y la capacidad de relacionarse de manera horizontal entre las personas que conforman los distintos equipos de la organización.
- El crecimiento requiere establecer objetivos concretos y medibles para la organización.
- La competencia y el profesionalismo se deben vincular directamente con el mejoramiento técnico y la evolución continua.

Desde la perspectiva de la cultura de mentalidad ágil, una organización es un grupo de personas que trabajan colaborativamente para lograr un objetivo con un propósito general, considerando el estado mental y las habilidades adquiridas o desarrolladas por cada individuo. En este contexto, las metodologías ágiles ofrecen enfoques

que permiten optimizar el trabajo y la posibilidad de adaptarse al cambio. Entre ellas, *Scrum* es un proceso de buenas prácticas con el objetivo de obtener mejores resultados en el trabajo. La Programación Extrema (XP) busca mejorar la calidad del *software* ante requerimientos de los usuarios. En tanto, el sistema de información Kanban es un método visual (tablero) que se enfoca en la calidad de las tareas realizadas durante el desarrollo del proyecto. Asimismo, las metodologías ágiles establecen 12 principios (Manifiesto Ágil, 2001) para facilitar el cambio de mentalidad y la cultura organizacional de cualquier equipo de trabajo. Además, este tipo de metodologías permite la expansión hacia todo tipo de proyectos e intervenciones sociales. Entre los aspectos positivos, destacan:

1. Las metodologías ágiles permiten que el desarrollo de proyectos sea iterativo e incremental (diseño constante).
2. La instalación y el funcionamiento de proyectos es simple.
3. La entrega (avances del proyecto) es frecuente.
4. Consideran requerimientos solicitados por usuarios.
5. Permiten una cooperación estrecha entre desarrolladores y usuarios.

Gestión de atención eficiente

En Chile, todo servicio de la administración pública cuenta con espacios de atención, que son puntos de acceso o canales de comunicación entre las personas y el quehacer del servicio público (Dipres y Segpres, 2010,

p. 9). De acuerdo con el ámbito normativo, el Decreto 680 del Ministerio del Interior (1990) en su artículo 1° señala que a tales espacios de atención les corresponde:

1. Informar a los ciudadanos sobre la organización, competencia, funcionamiento del órgano o servicio, procedimientos (tramitación) y las indicaciones necesarias a fin de que este tenga un acceso expedito y oportuno en sus diversas prestaciones.
2. Informar sobre la ubicación, competencia y horarios de las unidades de la Administración del Estado pertenecientes a otros órganos o servicios relacionados con las prestaciones que se requieran.
3. Asistir a los ciudadanos que encuentren dificultades en la tramitación de sus asuntos ante el órgano o servicio al que pertenece dicha oficina.
4. Recibir y estudiar las sugerencias que los ciudadanos presenten ante ellas, que tengan por objeto mejorar el funcionamiento del órgano o servicio al que pertenece dicha oficina.
5. Recibir reclamos que los ciudadanos presenten en relación con el órgano, o servicio al que pertenece dicha oficina o respecto de alguno de sus funcionarios, que tengan por objeto representar deficiencias, abusos, faltas, omisiones o cualquier otra irregularidad que afecte el interés personal legítimo del reclamante.

En el caso de la administración de la atención local, el Decreto con Fuerza de Ley 1 del Ministerio del Interior y la

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2006) establece que, las municipalidades (gobiernos locales) tienen la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad y asegurar el progreso económico, social y cultural de residentes de la comuna. De acuerdo con el cumplimiento de funciones de prestación de servicios y la administración interna, las municipalidades disponen de una dirección encargada de la promoción del desarrollo comunitario en los ámbitos social, económico, cultural y deportivo. Además, el Decreto con Fuerza de Ley 20 del Ministerio de Hacienda (1959) indica que una de las funciones primordiales del Estado de Chile es contribuir a la solución de las dificultades y carencias económicas que presentan las personas y familias, por lo tanto, el servicio de asistencia social se encarga de “procurar alimentos, vivienda transitoria, hospedaje, vestuario, transporte, materiales de construcción y elementos de trabajo, pudiendo también adoptar disposiciones tendientes a obtener la readaptación del individuo, orientarlo a las instituciones públicas o privadas que correspondan, y arbitrar respecto de él o de la familia a la cual pertenezca cualquiera otra medida de protección y auxilio” (art. 1°, Decr. 20).

METODOLOGÍA

El presente artículo es de tipo descriptivo. Un estudio de carácter descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro

fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Hernández *et al.*, 2010, p. 80). El estudio pretende analizar la implementación del Modelo GSL en los servicios públicos de Chile. Por consiguiente, se desarrolla un análisis de la instalación y funcionamiento de este Modelo desde la perspectiva del agilismo como enfoque centrado en los usuarios. El análisis corresponde a la implementación espacial del Modelo GSL en las comunas de Chile. En este sentido, la fase piloto de 2019, que incluía la asistencia técnica del Banco Mundial, se realizó en seis comunas del país. Entre 2020 y 2021 se incorporaron otras 117 comunas; durante 2023, la ejecución del Modelo GSL consideró una cobertura nacional de 269 comunas de las 16 regiones del país, y para el año 2025, las 345 municipalidades del país tienen incorporado el Modelo GSL.

Por otro lado, el artículo utiliza la revisión de literatura primaria (leyes, decretos y normativas) y secundaria (relacionada con el agilismo y las metodologías ágiles). Según Canales (2006), “la comprensión e interpretación de objetos cualitativos se activa por la significación de las acciones, palabras, documentos y textos” (p. 21). Además, la revisión de literatura se realiza a través del análisis documental, que se define “como un procedimiento sistemático para revisar y evaluar documentos tanto en formato impreso como electrónico” (Bowen, 2009, p. 27).

MODELO GESTIÓN SOCIAL LOCAL (MODELO GSL)

El Estado requiere más agilidad y transparencia ante la necesidad de garantizar la innovación institucional permanente, a fin de evitar la rigidez en la gestión pública. En este sentido, “el principal objetivo social del Estado es el de contribuir a generar oportunidades en educación, capacitación, salud, vivienda, deportes, acceso a la justicia y proveer otros servicios básicos a la población. De ese modo, también se realiza una verdadera inversión en la gente” (Lahera, 2019, pp. 187-194). De acuerdo con el informe “Gestión Territorial del Sistema Intersectorial de Protección Social en Chile”, teniendo en cuenta la instalación de una ventanilla única municipal se requiere abordar los siguientes aspectos del Sistema Intersectorial de Protección Social (MDSF y BM, 2018, pp. 28-61):

1. El área social de las municipalidades ejecuta una multiplicidad de programas que entregan prestaciones sociales (beneficios y servicios) dirigidos a las personas y hogares más vulnerables del territorio; al mismo tiempo, los ministerios y servicios públicos transfieren recursos para ejecutar los programas diseñados a nivel central a los niveles locales, siendo el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y sus servicios relacionados, los que mayor número de programas transferidos tienen para ejecución municipal. Sin embargo, estos programas transferidos no siempre se

han gestionado en conjunto con el resto de los programas sociales, observándose una proliferación de unidades y oficinas creadas especialmente para la ejecución de cada programa o prestación social, lo que dificulta la coordinación entre unidades y limita la posibilidad de ofrecer servicios integrados a los ciudadanos.

2. Con relación a las estrategias de intervención social, es necesario relevar que existe una multiplicidad de actores que se relacionan directamente con beneficiarios de programas y cada programa social tiene sus propios instrumentos de diagnóstico, que no necesariamente son consistentes, y por lo general no se relacionan temporalmente con la disponibilidad de la oferta, lo que dificulta la gestión de redes necesarias para la atención integral de las personas y los hogares más vulnerables.
3. Desde el punto de vista del modelo y las herramientas de gestión, cada programa social ofrecido requiere del funcionamiento de sus propias redes e instancias de coordinación, logrando el efecto contrario a la coordinación intersectorial, que se traduce en que cada programa

construye sus propios mapas de oferta disponible en el territorio, con formatos no homogéneos y con funciones más de información general que de insumo para la gestión.

Asimismo, cada programa transferido desde el nivel central tiene su propio sistema de información, que se suma a los sistemas de información propios del área social de las municipalidades, que no interoperan y que no necesariamente se conecta con las otras prestaciones ofrecidas.

En este contexto, el Modelo GSL constituye una estrategia asociada al funcionamiento del Sistema Intersectorial de Protección Social¹, que bajo la lógica holística (ventanilla única) de atención de usuarios busca racionalizar y gestionar eficientemente la atención social de servicios públicos, incrementando la calidad de la atención y facilitando la prestación integrada de beneficios y servicios sociales; disminuir los tiempos de respuesta a los ciudadanos; conocer el resultado de las derivaciones sociales a otros servicios; aumentar la satisfacción de la ciudadanía y disminuir la burocracia en la gestión social. En este sentido, el Modelo

¹ En materia de modelos de gestión de Protección Social, existe el modelo “sectorial”, que se traduce en estrategias orientadas a reconocer problemas específicos (ej., en el área y/o dimensión de salud). Este tipo de modelo busca proveer una oferta (prestaciones y servicios) en el ámbito nacional y regional. Por su parte, el modelo de gestión “multisectorial” supone la coordinación de instituciones de distintos sectores (ej., educación, empleo, vivienda y entorno, etc.) y la propia sociedad civil. En tanto, el Sistema Intersectorial de Protección Social es un modelo de gestión intersectorial, que considera acciones y prestaciones sociales ejecutadas y coordinadas por distintos organismos del Estado, destinadas a la población nacional más vulnerable socioeconómicamente y que requieran de una acción concertada de dichos organismos para acceder a mejores condiciones de vida.

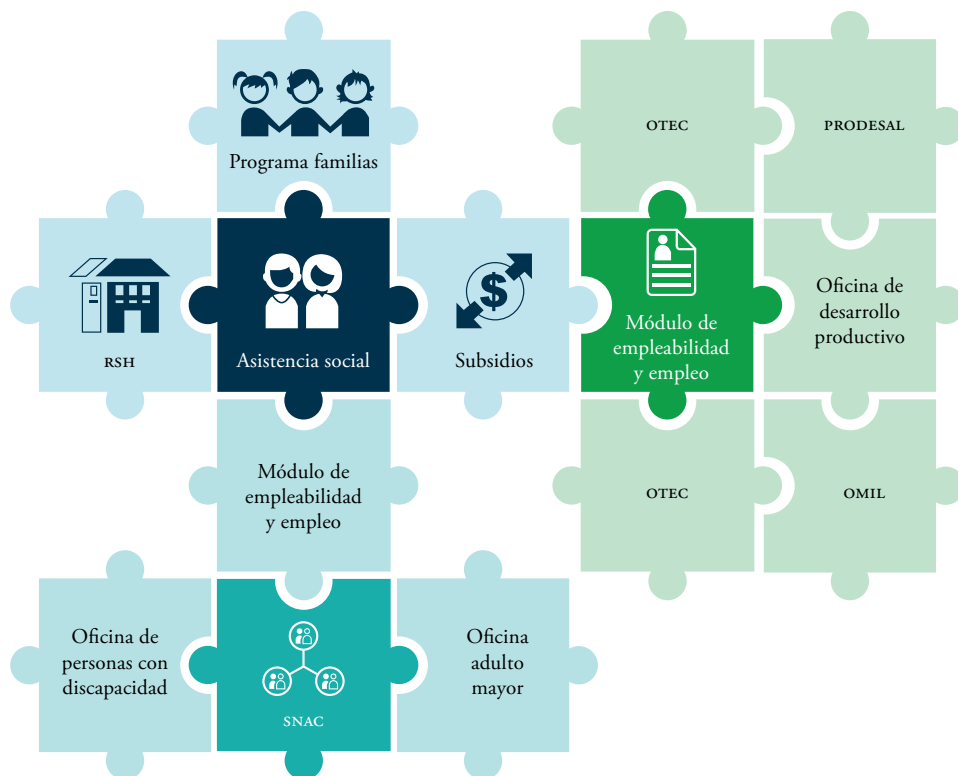
GSL inició su instalación con un piloto en seis municipalidades durante el año 2019. Durante el año 2020, se previó la ampliación de la cobertura del Modelo GSL a un total de 65 municipalidades. Una vez iniciado el trabajo con las municipalidades, el Modelo GSL debió considerar modificaciones tanto en su metodología como en su cobertura, debido a las condiciones impuestas por la pandemia producida por el covid-19. Por consiguiente, la metodología definida en modalidad presencial pasó a ser 100% virtual y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia decidió ofrecer la implementación del Modelo GSL a todas las municipalidades del país.

Además, la implementación del Modelo GSL busca organizar mejor y de forma más integrada la atención social, tanto para los ciudadanos que demandan dicha atención como para los funcionarios a cargo de los programas sociales. El Modelo GSL se expresa en una estructura modular que se inicia con la instalación del Módulo Base cuyo eje es la Unidad de Asistencia Social, que se conecta a la Unidad del Registro Social de Hogares (RSH) y la Unidad de Subsidios Sociales, pues estas son las que concentran la mayor demanda de la ciudadanía. De acuerdo con el trabajo que se realiza en la Unidad de Asistencia Social, la estructura modular permite realizar intervenciones de resolución inmediata y de corto o mediano plazo, como se aprecia en la figura 1.

El Módulo Base provee a las unidades sociales información consolidada que facilita la identificación de las posibles acciones

de apoyo al problema presentado por los ciudadanos. De esta forma, el Módulo Base busca mejorar procesos de atención y derivación, es decir, desarrolla una lógica holística (ventanilla única) de atención a ciudadanos en las unidades sociales. Además, organiza la provisión de prestaciones sociales en el menor tiempo posible, brindando una atención de calidad y asegurando una adecuada rendición de cuentas a través de indicadores de gestión.

Respecto a las intervenciones sociales, el Modelo GSL considera un “diagnóstico inicial común o screening social” que está a disposición de todas las unidades sociales que forman parte del Modelo; el *screening* social es un instrumento consolidado que compila datos administrativos disponibles de cada persona y por hogar, por parte del Estado, e incluye la información de beneficios entregados por los niveles central y local. Del mismo modo, el Modelo GSL dispone de una plataforma en línea que permite a los funcionarios acceder a toda la información disponible y actualizarla, derivar entre unidades (referencia y contrarreferencia), gestionar casos, asignar beneficios, generar indicadores y emitir informes sociales. De acuerdo con la “Ley de Presupuesto 2025” de la Dirección de Presupuesto de Chile, el Modelo GSL (ex Apoyo, Monitoreo y Supervisión a la Gestión Territorial) considera un presupuesto anual que asciende a US\$848.427 (El dólar observado correspondiente al mes de diciembre de 2024 asciende a CLP\$982.30 (Peso por 1 US\$ según el Banco Central de Chile).

FIGURA 1. ESTRATEGIA MODULAR DE INTERVENCIÓN DEL MODELO GSL

Fuente: elaboración a partir de información del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Banco Mundial (2022).

Asistencia técnica del Modelo GSL

La implementación del Modelo GSL inicialmente cuenta con asistencia técnica del Banco Mundial, que provee acceso a tutorías temáticas destinadas a funcionarios de servicios públicos que participan del proceso formativo. En cuanto al rol de los servicios públicos participantes de la asistencia técnica, se designa una contraparte que debe informar a sus respectivos equipos de trabajo todo aspecto relevante del Modelo GSL. Adicionalmente, la contraparte

del servicio de asistencia técnica del Banco Mundial desarrolla una propuesta de plan de trabajo para que los funcionarios participen de las actividades programadas (incluye una inducción de las trayectorias de aprendizaje). Asimismo, la contraparte cuenta con informes de actividades que permiten medir el nivel de avance a la etapa de instalación de la plataforma informática del Modelo GSL.

Una vez que el equipo de trabajo finaliza las actividades, las unidades pueden iniciar la atención de público a través de la plataforma informática del Modelo GSL. En

este sentido, la asistencia técnica del Banco Mundial contempla monitoreo periódico de las acciones desplegadas por los funcionarios, independientemente del escalafón al que pertenezcan o el tipo de contrato que tengan. En materia de responsabilidad de los funcionarios municipales, los directivos deben coordinar las unidades internas del servicio. De esta forma, el funcionario que figura como contraparte municipal es responsable de la coordinación de las actividades durante el proceso de asistencia técnica. Por su parte, la unidad de Asistencia Social considera profesionales asistentes sociales o trabajadores sociales, funcionarios no asistentes sociales y asistentes o trabajadores sociales de otras unidades. La unidad de RSH y la Unidad de Subsidios Sociales incluye a funcionarios que atienden público.

A modo de síntesis, el proceso de implementación del Modelo GSL incluye las siguientes etapas:

1. Compromiso de participación: inicialmente se requiere que la autoridad comunal acepte participar del proyecto y debe nombrar una contraparte que se relaciona con el asistente técnico del Banco Mundial que acompañará durante todo el proceso de implementación al equipo del respectivo servicio público.
2. Plan de trabajo: consiste en un acuerdo sobre el plan de actividades y el cronograma de trabajo.
3. Actividades de asistencia técnica: el Banco Mundial es el organismo responsable de realizar la asistencia técnica de

manera presencial, virtual o B-learning a los distintos servicios públicos.

4. Atención de usuarios: son funcionarios que atienden público y que utilizan la plataforma informática del Modelo GSL.
5. Monitoreo a través de tablero que contiene indicadores sobre el funcionamiento del Modelo GSL: corresponde al monitoreo mensual y considera planes de mejora permanente al funcionamiento del Modelo GSL.

Asimismo, algunas de las actividades del proceso de instalación y funcionamiento del Módulo Base requieren que la totalidad de funcionarios hayan realizado sus respectivas actividades consideradas en el proceso de asistencia técnica.

Proceso de implementación del Modelo GSL en las municipalidades

El proceso de implementación del Modelo GSL en las municipalidades implica el servicio de asistencia técnica y soporte mediante un sistema informático que permite obtener información completa de la persona (usuario), lo que aumenta la rapidez de la derivación a otras unidades del Módulo GSL. Por lo tanto, se requiere de acuerdos entre las unidades que componen el Módulo, para la atención, derivación y gestión del caso social. Respecto a las fases del proceso de implementación, se inicia con la revisión del modelo de atención que utiliza la respectiva municipalidad. Esto se realiza mediante el proceso de asistencia técnica GSL (Banco

Mundial-MDSF) y la metodología de diseño centrado en las personas (DCP), destacando tres instrumentos de revisión con los equipos municipales:

1. Construcción de personas: paracterización de los ciudadanos que las unidades municipales participantes atienden.
2. Elaboración del viaje funcionario: la trayectoria que sigue la atención de los ciudadanos desde la perspectiva del funcionario que realiza la atención al público, identificando los principales nudos críticos de la gestión que realiza.
3. Levantamiento y calificación de las redes de apoyo: se identifica a los actores intra e interinstitucionales, con los que los funcionarios de cada una de las unidades municipales participantes se relacionan para los efectos de la atención ciudadana.

Como resultado de la fase anterior, los equipos municipales participantes visualizan sus procesos de gestión e identifican los nudos críticos que deben enfrentar para un proceso de mejora continua. Adicionalmente, identifican cuáles de dichos nudos críticos se pueden superar con la instalación del Modelo GSL. Además, los instrumentos del DCP permiten levantar los flujos de procesos y la identificación de espacios de optimización en la atención de los ciudadanos. Durante esta fase, las jefaturas de las unidades participantes los analizan en conjunto con los funcionarios, en una relación de pares, priorizan en conjunto las acciones para la

optimización de procesos, y consideran el análisis de las Redes de Apoyo y su calificación y se definen el o los Protocolos de Atención GSL que deberán elaborar para formalizar el Sistema de Derivación GSL. Dichos documentos son priorizados y definidos conjuntamente, lo que lleva a los protocolos de atención GSL.

Incorporación del Modelo GSL en las delegaciones presidenciales

De acuerdo con el ámbito normativo, la Ley 21.073 (2018) del Ministerio del Interior, y lo dispuesto en el artículo 115 bis de la Constitución Política de la República de Chile (2023), cada región y provincia cuenta con una Delegación Presidencial a cargo de delegados presidenciales, a quienes corresponde la coordinación, supervisión o fiscalización de servicios públicos y el cumplimiento de las funciones administrativas que operen en la región. Desde el punto de vista de las intervenciones sociales, con el Modelo GSL, el Departamento de Acción Social, que es el principal actor con el que se interrelacionan los departamentos del área social municipal –dependiente de la Delegación Presidencial– se encarga de asesorar a servicios públicos en materias vinculadas a la asignación de beneficios sociales, programas y políticas sectoriales de carácter focalizado y convenios de transferencia con otros servicios e instituciones públicas, reforzando de esta forma la implementación de políticas públicas asociadas al desarrollo social en el ámbito territorial.

ENFOQUES TEÓRICOS DEL MODELO GSL

Entre los enfoques teóricos del Modelo GSL, destacan aquellos que se abordarán a continuación.

Gestión del cambio

En el ámbito organizacional el “cambio” constituye un proceso que genera tensión a nivel técnico y adaptativo. En este sentido, la resistencia al cambio por parte de equipos de trabajo se traduce en temor al fracaso, cambio de la rutina, comodidad de la situación actual, disminución y pérdida de dinero, sobrecarga de trabajo, entre otros motivos. En cuanto a las características conductuales de las personas, Turner (1961) señala que, en las organizaciones, existen tres tipos de conductas individuales (DNSC, 2011, p. 19):

1. Las conductas requeridas: son el tipo de conducta que la organización necesita de la persona, ya que se alinean directamente con el plan de trabajo, la tecnología y las normas institucionales.
2. Las conductas aportadas: son aquellas conductas en que el grupo de trabajo entrega un valor agregado a requerimientos solicitados por la organización.
3. Las conductas emergentes: normalmente estas conductas surgen o se crean dentro de todo grupo de trabajo. En general, reconocer la conducta emergente puede entregar aportes relevantes sobre quién las desarrolla, aspectos relacionados con liderazgos informales, etc.

De esta forma, el modelo de cambio organizacional, como un proceso adaptativo de las personas y de la organización, busca “detectar una necesidad de cambio” y establecer una instancia de “preparación” para el cambio en el ámbito laboral. Durante el proceso se requiere “descongelar” (modificar) el nivel de actividad actual de la organización. En esta etapa, se aborda la resistencia al cambio y la necesidad de generar un punto de equilibrio entre múltiples sistemas internos. Además, el modelo propone realizar movimientos estratégicos (dinámicas de trabajo) para estabilizar el cambio en la organización (Barroso Rodríguez y Delgado Fernández, 2007; Lewis, 1947).

Agilismo

De acuerdo con la perspectiva del agilismo, que requiere fomentar el compromiso compartido y la toma de decisiones eficaces, la agilidad organizativa (Dyer y Shafer, 1999) se define como la capacidad de ser “infinitamente adaptables e innovadores sin necesidad de cambiar” (López y Valle, 2008, pp. 157-159). En este sentido, la adaptación a circunstancias variables es, ante todo, un cambio en la mentalidad de todo equipo de trabajo. Según López (2019), el agilismo, como forma de trabajo, requiere desarrollar la confianza en las capacidades del otro e incluir la retroalimentación mutua. Del mismo modo, entrega un valor importante al error y al aprendizaje continuo.

Intersectorialidad

La intersectorialidad es el eje principal en procesos de formulación e implementación de la política de carácter social. En este sentido, la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA, 2018, p. 8) plantea que, la lógica de la intersectorialidad considera las múltiples causas de problemas sociales, por lo tanto, deben ser abordados de manera integral. La intersectorialidad es un proceso y no un fin en sí mismo, es decir, constituye una estrategia que vincula a distintos actores mediante un trabajo colaborativo que busca alcanzar de manera más eficiente y eficaz múltiples objetivos de las políticas públicas (Bedregal y Torres, 2013, pp. 3-4). De igual manera, las autoras indican que, para lograr un trabajo efectivo e intersectorial, se requiere articular, al menos, dos dimensiones:

1. La movilización de recursos (equipos, redes), lo que implica contar con liderazgos claros, trabajo en equipo, objetivos comunes y confianza mutua.
2. Contar con marcos de trabajo compartidos que favorezcan la comprensión de la situación, objetivos claros, roles y responsabilidades especificadas, y procesos de planificación conjunta que permitan visiones y sistemas de información comunes y compartidos.

Gestión de casos

La gestión de casos es un modelo de intervención social que puede variar consi-

derablemente dependiendo del sistema o servicio desde el que se gestione. De acuerdo con Viscarret, la gestión de casos implica y requiere elementos claves, a saber (Viscarret, 2007, pp. 235-290):

1. La planificación y puesta en marcha de este tipo de servicios debe considerar a usuarios (destinatario o consumidor final de los servicios públicos) que poseen debilidades y capacidades diferentes.
2. La prestación de servicios y de apoyo a usuarios debe ser cambiante en el tiempo, tipo e intensidad para ajustarse a la configuración de las necesidades y potencialidades de cada usuario.
3. Es una intervención basada en una relación de confianza entre los usuarios.
4. Se dirige a asegurar una continuidad en la atención de usuarios con problemas e incapacidades múltiples y complejos.
5. Se requiere utilizar las habilidades de intermediación como elemento importante en la prestación del servicio.
6. Se dirige a aquellos usuarios que requieren una serie de servicios de tipo comunitario, económico, social y personal.

Ventanilla única

La gestión social de servicios públicos es la primera aproximación con la que se relacionan las personas y familias en el territorio. Por consiguiente, la interacción entre servicios del Estado y la ciudadanía debe ser constantemente mejorada, con especial foco en aquellos trámites que tienen alta demanda social. En este sentido, la Red de Gobierno

Electrónico de América Latina y el Caribe (2013) establece que la ventanilla única es un proceso en que el Estado actúa como la única entidad a través de una interfaz o entrada unificada (plataforma informática) que permite a usuarios acceder a información y servicios de acuerdo con sus necesidades o requerimientos. En consecuencia, “la implementación de una ventanilla única de gobierno electrónico permite que los ciudadanos de manera ágil y sencilla tengan acceso a un punto de entrada desde donde efectuar diferentes trámites y recibir ciertos servicios” (Red GEALC, 2006, p. 5). En efecto, la lógica de gestión de ventanilla única no constituye una solución por sí sola, más bien, corresponde a uno de los desafíos del Modelo GSL, que busca generar un cambio de la cultura organizacional. Esto a través de procesos de asistencia técnica, la incorporación de distintas metodologías ágiles y herramientas que permitan entregar capacidades y formas

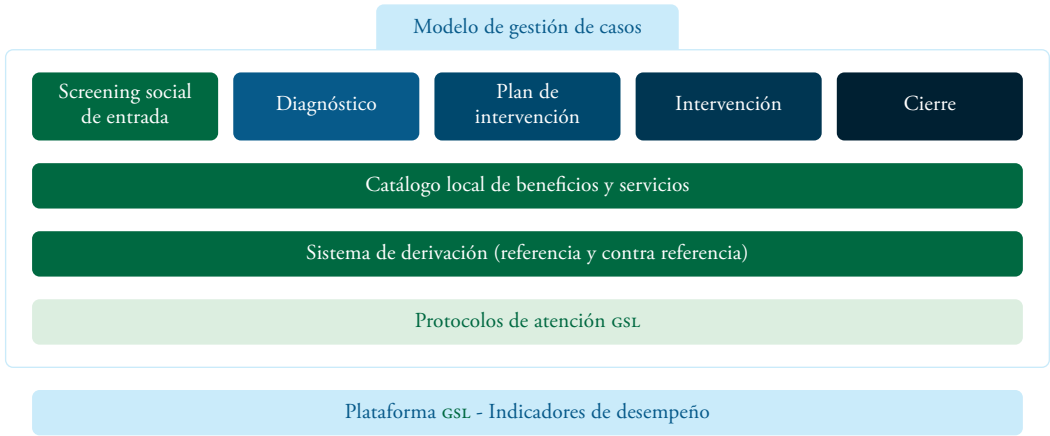
diferentes de relación entre los funcionarios de servicios públicos, para que una vez alcanzado ese objetivo comiencen a utilizar la plataforma informática del Modelo GSL.

**PLATAFORMA INFORMÁTICA
DEL MODELO GSL**

Plataforma de Gestión

El Modelo GSL cuenta con una plataforma de gestión informática que interopera entre el registro, la derivación, el monitoreo y el seguimiento de la información. La plataforma, en tanto herramienta de gestión, permite a funcionarios canalizar la gestión a través de la atención del Mesón (atención) de Asistente Social asociado al Modelo de Gestión de Casos (figura 2), un *screening* social, un plan de intervención, la elaboración de un informe social y el acceso a información estratégica

FIGURA 2. MODELO DE GESTIÓN DE CASOS



Fuente: elaboración a partir de información del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Banco Mundial (2022).

asociada al tipo de intervención social que reciben los ciudadanos.

Además, la información que provee la plataforma informática del Modelo GSL a funcionarios de las unidades que componen el Módulo Base, incluye beneficios de nivel central y local que han sido entregados a integrantes de hogares a través de las solicitudes de apoyo social. La plataforma informática tiene las siguientes características:

- 1. Plataforma vinculada al Sistema Single Sign On (sso) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- 2. Integración con el Servicio de Registro Civil e Identificación (servicio en línea).
- 3. Integración, en línea, con fuentes de datos disponibles a través del banco de datos Registro de Información Social (RIS).

De esta forma, la plataforma informática del Modelo GSL (ajustada a protocolos del Ministerio de Desarrollo Social y Familia) considera las bases de datos que se presentan en la tabla 1.

Plataforma de monitoreo y seguimiento

Uno de los aspectos fundamentales de las metodologías ágiles es contar con métricas rápidas; así, los indicadores o KPI (Key Performance Indicator) son esenciales para brindar visibilidad y transparencia en las iniciativas y procesos ágiles, permitiendo a los equipos y a las organizaciones evaluar su progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos.

TABLA 1. PLATAFORMA INFORMÁTICA MODELO GSL: INFORMACIÓN Y BASES DE DATOS

Base de Datos	Información
Registro Social de Hogares (RSH)	Entrega información de la conformación de los hogares y datos de cada integrante, beneficiarios de subsidios y bonos administrados por diferentes servicios: Instituto de Previsión Social (IPS), Empresas Sanitarias, Servicios de Atención Primaria de Salud, Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb), etc.
Registro de Información Social (RIS)	Entrega información sobre prestaciones, bonos, beneficios otorgados a personas; beneficios municipales entregados a ciudadanos; información de los programas del Sistema Intersectorial de Protección Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con las personas beneficiarias del Subsistema Seguridades y Oportunidades, Chile Crece Contigo (CHCC) y la Estrategia de Apoyos y Cuidados

Fuente: elaboración propia a partir de información del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Banco Mundial (2022).

La plataforma de monitoreo y seguimiento del Modelo GSL (MDSF y BM, 2022) cuenta con un *dashboard* (resumen), que es una herramienta gerencial que tiene por objetivo presentar el estado actual de los indicadores asociados al proceso de uso y funcionamiento del Modelo (Módulo GSL, mesón, región, provincia, comuna, año y mes). En este sentido, el tablero de atenciones permite caracterizar y describir el desempeño de las actividades asociadas a la atención de la ciudadanía. En el caso de la gestión de casos sociales, el Modelo GSL cuenta con indicadores que busca caracterizar y describir el desempeño de las atenciones, los planes de intervención e informes sociales realizados

por los asistentes sociales que llevan a cabo la gestión de casos sociales. Asimismo, el tablero de derivaciones monitorea el funcionamiento de las derivaciones realizadas entre los Mesones GSL y las respuestas de quienes reciben las derivaciones.

IMPLEMENTACIÓN Y COBERTURA DEL MODELO GSL

La implementación del Modelo GSL comenzó en 2019 con la asistencia técnica del Banco Mundial. La primera fase (piloto), que consideró las comunas de Calama, San Pedro de Atacama (Región de Antofagasta), San Clementes y Cauquenes (Región del Maule), Purrenque y los Muermos (Región de los Lagos), consistió en la instalación y puesta en marcha del Módulo Base integrado por la Unidad de Asistencia Social, el Registro Social de Hogares que apoya la selección de beneficios de diversos programas sociales, la Unidad de Subsidios Sociales (transferencias monetarias) que son gestionados por las municipalidades, el Programa de Familias del Subsistema Seguridades y Oportunidades y la oferta de servicios correspondiente a la Estrategia de Apoyos y Cuidados. En las municipalidades donde no funciona la oferta de la Estrategia de Apoyos y Cuidados, se incluyeron en el Módulo Base las unidades sociales de apoyo a personas mayores y a personas con discapacidad. Desde la perspectiva de procesos, el aprendizaje colaborativo y la incorporación de actores locales (seremías y municipalidades) permitió incluir mejoras en el diseño del Modelo GSL.

Además, el acompañamiento territorial y la asistencia técnica del Banco Mundial consolidaron el trabajo de equipos de los niveles central, regional y local.

Posteriormente, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia solicitó al Banco Mundial la implementación de una siguiente fase del Modelo GSL (2021) considerando los distintos aspectos que se indican a continuación:

1. El Modelo GSL incorpora como eje a las unidades de Asistencia Social, las cuales ofrecen beneficios y servicios a la población más vulnerable del territorio. Además, incorpora las unidades municipales de apoyo como el RSH y subsidios sociales e intervención del Programa Familias del Subsistema Seguridades y Oportunidades.
2. Se considera la necesidad de promover una lógica de servicios integrados y acuerdos intra e interinstitucionales con entidades presentes en el territorio, con el objetivo de responder de manera más eficiente y eficaz a las necesidades de la población más vulnerable del país.
3. Se dispone de un modelo de atención que utiliza como soporte una plataforma compartida de información en que se incorporan también beneficios y prestaciones otorgados por servicios locales con sus recursos propios, complementando la información administrativa que pone a disposición el Registro de Información Social administrado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

- 4. Todas las acciones de asistencia técnica que provee el Modelo gSL en las municipalidades permiten facilitar a equipos locales el proceso de análisis y ajustes internos de gestión, acompañado con actividades periódicas de seguimiento y monitoreo, incluyendo planes de perfeccionamiento y mejora continua de la gestión social.

De acuerdo con los aspectos previamente señalados, se proyectó un plan de trabajo durante 2021. Se destaca el cumplimiento de cuatro objetivos principales:

- 1. Mantener el seguimiento y monitoreo del funcionamiento de la primera fase (instalación y funcionamiento del Módulo Base) en servicios públicos que estuvieron bajo la responsabilidad y asistencia técnica del Banco Mundial.
- 2. Mantener la implementación, seguimiento y monitoreo de la primera fase (instalación y funcionamiento del Módulo Base) en servicios públicos de la fase piloto de 2019.
- 3. Diseñar e implementar un Módulo Base que se asocie a la segunda fase (instalación y funcionamiento de un nuevo módulo: Módulo Empleabilidad y Empleo–EE), que busca facilitar la provisión integrada de todos los servicios de empleabilidad y empleo a usuarios que lo requieran en servicios públicos.
- 4. Capacitar y orientar al equipo del Ministerio de Desarrollo Social y Familia en la primera fase (instalación y

funcionamiento del Módulo Base) del Modelo gSL.

Asimismo, el proceso de implementación del Modelo gSL consideró la distribución de las municipalidades y servicios públicos, según el Módulo temático que se presentan en la tabla 2.

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO gSL, SEGÚN MÓDULO TEMÁTICO

	2022	2023	2024	2025
Municipalidades	221	302	325	345
Módulo Base	221	302	325	345
Módulo Empleabilidad y Empleo	54	109	109	109
Módulo Estrategia de Apoyos y Cuidados	13	13	13	13
Módulo Oficina Local de la Niñez	0	202	270	345
Módulo Salud	0	13	60	345
Delegaciones Presidenciales	47	56	56	56
DAS Nivel Central	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia a partir de información del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Banco Mundial (2022).

Un avance importante, desarrollado durante 2022, es la articulación del Modelo gSL con el Sistema de Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y Adolescencia (Ley 21.430 de 2022). Esto consideró el diseño del Módulo gSL de Niñez y Adolescencia y la realización de un curso de capacitación dirigido a coordinadores regionales

de niñez y encargados del Subsistema de Protección Integral de Infancia Chile Crece Contigo, de las Secretarías Ministeriales del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

DISEÑO DEL MODELO GSL “MÓDULO SALUD”

En Chile, la Atención Primaria de Salud (APS) es la puerta de entrada al sistema público de salud y ha tenido importantes hitos, como, por ejemplo, terminar con la desnutrición infantil, la erradicación de la poliomielitis, el control de la rubéola, hasta aportar incluso con el diagnóstico precoz de cánceres. De acuerdo con principios del Ministerio de Salud (MINSAL, 2023), la universalización de la atención primaria constituye un paso fundamental para el inicio de la transformación del sistema de salud en un Sistema Universal de Salud.

A propósito de la Modernización del Sistema Público, la Reforma al Sistema de Salud impone nuevos desafíos al Estado chileno, tales como: repensar el modelo de atención, el rol y la participación vinculante de la comunidad; la necesidad de poner a las personas en el centro del modelo de atención, y como objetivo final, el logro de la equidad en salud y mejorar las condiciones de vida que afectan la salud de las personas. En este sentido, durante el primer trimestre de 2023, el Ministerio de Salud (Minsal) solicita al Ministerio de Desarrollo Social y Familia estudiar la factibilidad de realizar un piloto con el objetivo de implementar el Modelo

GSL “Módulo Salud”. Entre marzo y abril del año 2022, estuvieron disponibles los resultados de la implementación del Módulo Base GSL y los resultados de un año de la implementación. Se descargaron todos los datos de 2021 y se analizaron las transacciones de todas las municipalidades que habían realizado gestiones en la plataforma de al menos seis meses; la información presentada demostró la alta usabilidad de la herramienta por parte de los Departamentos Sociales Municipales, insumo que sirvió para la implementación del Modelo GSL “Módulo Salud”.

Adicionalmente, los resultados de una primera exploración de las experiencias de trabajadores de servicios de salud que atienden personas, realizada a través de entrevistas, evidenciaron, en términos generales, que existen arreglos formales y también informales para la gestión de las derivaciones de los casos sociales que dependen del trabajo en red y que, en la práctica, se apoyan básicamente en voluntades personales; así mismo, se identifican problemas de coordinación interinstitucional que muchas veces pueden derivar en duplicidad de acceso a beneficios sociales y de salud, por ejemplo, en lo relativo a la canasta GES, que garantiza una cobertura de enfermedades a través del Fondo Nacional de Salud y las Instituciones de Salud Previsional.

En el marco del Sistema Chile Crece Contigo, los profesionales entrevistados señalan que es necesario disminuir las brechas de registro para un mejor seguimiento que garantice que niñas, niños y adolescentes (NNA) estén accediendo a controles de salud.

Para ello, se enfatiza que es necesario que las plataformas sean interoperables. En esta línea, la implementación de las Oficinas Locales de la Niñez (OLN) plantea exigencias a diversos actores para dar atención integral a NNA, incluyendo la identificación de situaciones de riesgo por demanda espontánea y derivaciones. Desde el equipo de reforma al sistema de salud se plantea al Banco Mundial la importancia del proyecto para lograr que la Atención Primaria en Salud (APS) sea un lugar de encuentro que permita avanzar en la optimización de procesos y que operativice una comprensión integral de las necesidades de las personas, superando la parcelación y la sobrecarga de trámites y tiempos para los usuarios. También, se plantea que es relevante que el proyecto cuente con una base de participación territorial, considerando a los trabajadores de la salud desde el inicio. Se define que es necesario determinar cuáles son los datos en materia de salud que efectivamente se van a compartir, si se requerirá conocer consultas de salud mental, diagnósticos, controles al día de NNA, alertas, multiplicidad de enfermedades, etc. Desde la División de Promoción y Protección Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, el Modelo GSL “Módulo Salud” representa una potencialidad importante para lograr la interoperabilidad de los sistemas de información y la acción interinstitucional e intersectorial, en el marco del diseño del Sistema Nacional de Apoyos y Cuidado. Se agrega que el proyecto puede contribuir a reducir de manera importante la carga de trámites y el tiempo que dedican,

especialmente, las mujeres en gestiones en los centros de salud, aportando a la transversalización de género.

Además, se comprueba que el Modelo GSL “Módulo Salud” constituye una necesidad sentida de los municipios para proveer información e interoperar entre los departamentos sociales municipales y los establecimientos de salud primaria. Los expertos del Ministerio de Salud resaltan que el Modelo GSL “Módulo Salud” debería permitir tener toda la información contenida en un mismo sistema, ayudando a los usuarios a simplificar el acceso a la información y registros sociales de forma rápida y en tiempo real, a modo de repositorio. Respecto a las expectativas, señalan que es importante que exista integración con todos los sistemas, con flexibilidad y en conversación con otras entidades en materia de arquitectura y plataformas. Desde el punto de vista de personas, el Ministerio de Salud plantea que es fundamental definir el perfil de las personas que van a tener acceso y su rol en el establecimiento de salud, por ejemplo, en la coordinación o derivación. En relación con la información que se requiere en el Modelo GSL “Módulo Salud”, se plantea que dependerá del levantamiento de información que se realice con los equipos, de lo que se requiera compartir y con quiénes.

Por su parte, los asesores del gabinete ministerial del Ministerio de Desarrollo Social y Familia plantean la necesidad de que el diseño del Modelo GSL “Módulo Salud” genere eficiencia en distintos niveles de intervención: usuarios, en términos de ahorro

de tiempo, facilitación de la ruta de atención, y encontrar espacios de mejoramiento de la atención. Asimismo, el equipo central del Modelo GSL plantea que la información por compartir está dada por el marco normativo, específicamente el que regula los datos personales sensibles. En concreto, la información necesaria para el Ministerio de Desarrollo Social y Familia estará dada por la factibilidad de contar con datos sanitarios que permitan proveer beneficios sociales.

El equipo de asistencia técnica del Banco Mundial señala que es importante no perder el foco del trabajo, poniendo énfasis en responder a los problemas identificados y no situar en el centro de la discusión la plataforma informática. En este sentido, cabe señalar que, durante el primer semestre del año 2023, se sintetizaron los ejes sobre las expectativas del Modelo GSL “Módulo Salud”:

1. Acceso a la información (pertinente para la toma de decisiones en gestión de beneficios sociales y sociosanitarios, y que se levanten alertas en la trayectoria de las personas, con énfasis en NNA, personas mayores, personas sujeto de cuidado).
2. Interoperabilidad de sistemas de información en ámbitos sociales y salud/sanitarios.
3. Mejorar experiencia de usuarios.
4. Contar con un sistema de derivaciones/ contra derivaciones (entre los centros de atención primaria de salud y la municipalidad, y eventualmente con la red local).

5. Optimización del viaje funcionario (mapeo de la trayectoria del usuario).

COMUNAS PILOTO DEL MODELO GSL “MÓDULO SALUD”

Las comunas piloto del Modelo GSL “Módulo Salud”, inicialmente fueron definidas por el Ministerio de Salud y consideró los establecimientos de atención primaria de salud municipal de siete comunas pioneras, definidas por su participación en la implementación de la Reforma en Salud, y cinco comunas seleccionadas por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia con el criterio de que las municipalidades contarán con el Módulo Base GSL en funcionamiento y fueran parte, además, de la instalación de las Oficinas Locales de la Niñez (OLN), posteriormente, el Ministerio de Salud, incorporaría una nueva comuna (San Miguel), quedando el piloto conformado por los establecimientos de salud primaria de 13 comunas, la identificación de las comunas, el número de establecimientos de salud por comuna y el número de participantes de la asistencia técnica se presentan en la tabla 3.

La asistencia técnica a los profesionales participantes de las comunas piloto se definió en duplas de asistentes técnicos, de esta forma, nueve comunas son atendidas por duplas del Banco Mundial y cuatro comunas por la dupla conformada por funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y funcionarios del Ministerio de Salud.

TABLA 3. COMUNAS, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD Y PARTICIPANTES DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

Comunas	N° estable- cimientos de Salud	N° participantes de la asistencia técnica (ATES)
1. Canela-ATES: BM	11	16
2. El Tabo-ATES: BM	5	8
3. La Cruz-ATES: BM	1	11
4. Ñuñoa-ATES: BM	7	26
5. Alhué-ATES: BM	5	8
6. La Pintana-ATES: MDSF-MINSAL	12	68
7. Lo Espejo-ATES: BM	8	22
8. Renca-ATES: MDSF- MINSAL	8	44
9. San Miguel-ATES: BM	4	21
10. Coltauco-ATES: MDSF-MINSAL	6	11
11. Linares-ATES: BM	20	21
12. Perquenco-ATES: BM	4	7
13. Natales-ATES: MDSF-MINSAL	4	15
Total	95	278

Fuente: elaboración propia a partir de información del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Banco Mundial (2022).

De esta forma, a nivel nacional el piloto considera 13 comunas, 95 establecimientos de salud y 278 profesionales de los establecimientos de salud primaria comunales.

OBSERVACIONES FINALES

El diseño coconstruido con los funcionarios municipales ha permitido la mejora de los procesos de diseño institucional, incorporando a los actores locales en la toma de decisiones de diseño, lo cual incidió en que estos se empoderaran del Modelo GSL, lo sintieran propio y se involucraran activamente en la mejora de sus procesos de gestión.

El acompañamiento en el territorio por parte de los asistentes técnicos del Banco Mundial y del Ministerio de Desarrollo Social y Familia permitió que la asistencia técnica fuese inclusiva y democrática, promoviendo la consolidación de equipos regionales, nacionales y locales orientados a la tarea. En este sentido, con la instalación del Modelo GSL, se observa la mejora de la gestión social local, permitiendo la conversación entre distintas unidades o componentes, los cuales, por las características de la gestión de sus programas no necesariamente se relacionan entre sí. El Modelo GSL permitió un diálogo colaborativo y facilitador entre los equipos técnicos.

De acuerdo con la perspectiva del agilismo, que requiere fomentar el compromiso compartido y la toma de decisiones eficaces. La cultura de mentalidad ágil se relaciona con la simplificación y digitalización de la gestión administrativa de los servicios públicos, por consiguiente, la cultura de mentalidad ágil de todo grupo de trabajo “está relacionada con las características del

conocimiento y el tipo de destrezas de este” (López y Valle, 2008, pp. 157-159). Desde el punto de vista del funcionario público, una forma característica de existir de un grupo humano es la cultura de la organización (valores y creencias), que son “las estructuras informales y características personales de miembros de la organización” (Pucheu, 2014, p. 92).

En este contexto, el Modelo GSL surge producto de problemas de coordinación e integración entre las unidades de atención social, lo que, a su vez, provoca un impacto negativo en la gestión de casos sociales. De esta forma, la implementación del Modelo GSL constituye una estrategia asociada al Sistema Intersectorial de Protección Social en Chile, que bajo la lógica integrada de atención a usuarios busca racionalizar y gestionar eficientemente procesos de atención social de servicios públicos, incrementando la calidad de la atención y facilitando la prestación integrada de beneficios y servicios sociales. De acuerdo con el funcionamiento del Modelo GSL, el compromiso y la colaboración institucional no implica el traspaso de recursos a servicios públicos del nivel local.

Respecto al servicio de asistencia técnica, en una primera instancia piloto (2019), el Banco Mundial provee tutorías temáticas (metodologías de intervención, tecnologías disruptivas, trabajo en equipo y articulación entre servicios locales) y realiza monitoreo permanente a la gestión de funcionarios, a través de un tablero de la plataforma del Modelo GSL.

Desde la perspectiva de la burocracia en la administración pública, el Modelo GSL

considera la instalación y el funcionamiento de una ventanilla única que permite interactuar de forma simultánea en todos los niveles subnacionales del país. Esto busca ordenar la atención social, disminuir tiempos de espera de los ciudadanos y mejorar la articulación entre las políticas sociales (educación, empleo, salud, entre otras). Además, fomentar una atención integrada con especial foco en la población más vulnerable.

En cuanto a la capacidad de interoperabilidad de la información, todo servicio de la administración pública debe difundir y distribuir el conocimiento de las actividades laborales. Del mismo modo, tienen que crear espacios colaborativos que permitan socializar mejor el contenido que están desarrollando diferentes actores (Waissbluth, 2021, pp. 55-309). De acuerdo con los desafíos del Modelo GSL, se requiere mantener, como mínimo, la asistencia técnica desde los ministerios y servicios que participan con sus respectivos Módulos (MINSAL, Interior, Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de la Niñez), así como la labor de articulación, coordinación y asistencia técnica que corresponde al Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

REFERENCIAS

- Arellano Gault, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico en el cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica. https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/gestion_estراتيجية_para_el_sector_publi.pdf

- Barroso Rodríguez, G. y Delgado Fernández, M. (2007). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*. *Revista Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562005>
- Bedregal, P. y Torres, A. (2013). *Chile Crece Contigo: el desafío de crear Políticas Públicas intersectoriales* (pp. 3-4). <https://es.scribd.com/document/282660814/Bedregal-y-Torres-Chile-Crece-Contigo-el-desafio-de-crear-politicas-publicas-intersectoriales-2013>
- Bowen, G. A. (2009). Análisis de documentos como método de investigación cualitativa. *Revista de Investigación Cualitativa*, 9(2), 27. https://www.academia.edu/8434566/Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Editorial Lom.
- Dirección de Presupuesto y Secretaría General de la Presidencia (Dipres-Segpres) (2010). *Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana*. http://www.dipres.gob.cl/598/articles-42503_doc_pdf.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) (2011). *Gestión del desempeño en servicios públicos*. DNSC. <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/doc-tecnica/>
- Dyer, L., Shafer, R. (1999). De la estrategia de recursos humanos a la eficacia organizativa: lecciones de la investigación en agilidad organizativa. *Investigación en Gestión de Personal y Recursos Humanos*, 4, 145-174.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodologías de investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hohl, P., Klünder, J., van Bennekum, A., Lockard, R., Gifford, J., Münch, J., Stupperich, M. y Schneider, K. (2018). Regreso al futuro: orígenes y direcciones del “Manifiesto Ágil”—puntos de vista de sus creadores. *Revista de Investigación y Desarrollo en Ingeniería de Software*, 6(15), 1-27. <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>
- Lahera, E. (2019). Gestión pública para el desarrollo nacional. *Revista de Ciencia Política*, 15(1-2), 187-194. <https://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/view/6920>
- Landerretche, J. (2021). *Hacia un nuevo pacto: cómo construimos un contrato social, político y económico más moderno y justo para Chile*. Editorial Planeta.
- Lewin, K. (1947). Fronteras en la dinámica de grupos. *Revista Internacional Relaciones Humanas*, 1(1), 5-41. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674700100103>
- López, A. y Valle, M. (2008). Capital humano, práctica de la gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 157-159. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2725334.pdf>
- López, Acevedo, E. (2019). El “agilismo” requiere de una nueva forma de pensar, (pp. 1-2). <https://www.equiposytalento.com/contenido/download/149/50-51%20EECacl19.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia y Banco Mundial (MDSF-BM) (2018). *Gestión Territorial del Sistema Intersectorial de Protección Social en Chile: Propuesta de una Ventanilla Única Municipal* (pp. 28-61). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/273171606845283069/pdf/Gesti%C3%B3n-Territorial-del-Sistema-Intersectorial-de-Protecci%C3%B3n-Social-de-Chile-Propuesta-de-una-Ventanilla-%C3%9Anica-Municipal.pdf>

- Ministerio de Desarrollo Social y Familia y Banco Mundial (2022). *Trayectoria y Evaluación de Gestión Social Local (GSL) 2018-2021* (pp. 16-273). <https://share.google/QMCmU7t-FyvmRvcPU8>
- Ministerio de Salud (MINSAL) (2023). *Universalización de la atención primaria de salud* (pp. 1-16). MINSAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/bernardo_martorell_panel_2.pdf
- Pucheu, J. A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Ediciones UC.
- Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y El Caribe (Red GEALC) (2006). *Ventanilla única de gobierno electrónico*. GEALC. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/1afcd3ad87cc344e0525767f00798ac3/\\$file/ventanilla_unica_gobierno_electronico-1.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/1afcd3ad87cc344e0525767f00798ac3/$file/ventanilla_unica_gobierno_electronico-1.pdf)
- Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y El Caribe (Red GEALC) (2013). *Hacia procesos participativos y de coproducción en el gobierno abierto*. GEALC. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion4RG.pdf>
- Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA) (2018). *Metodología para el abordaje intersectorial*. SG-SICA. <https://www.sisca.int/centro-de-documentacion/marco-estrategico/896-metodologia-para-el-abordaje-intersectorial/file>
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere) (2002). *Diccionario de administración pública chilena* (pp. 74-203). Subdere. https://proactiva.subdere.gov.cl/bitstream/handle/123456789/274/DICCIONARIO_DE_LA_AD
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(86), 326. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23765/24220>
- Viscarret, J. (2007). *Modelos de Intervención en Trabajo Social* (pp. 235-290). Alianza Editorial.
- Waissbluth, M. (2014). *Comunicado del evento innovación pública: mucho ruido ¿y las nueces?* Cepal. <https://www.cepal.org/fr/comunicados/la-innovacion-publica-es-crucial-para-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos>
- Waissbluth, M. y Larraín, F. (2009). *Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado*. Sistemas Públicos. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/02/Modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-implicancias-para-la-planificaci%C3%B3n-evaluaci%C3%B3n-y-control-de-gesti%C3%B3n-del-Estado.pdf>
- Waissbluth, M. (2021). *Introducción a la gestión pública: un Estado al servicio de la ciudadanía* (pp. 55-309). Penguin Random House.