


02

PARTE

Evaluación Comprehensiva de la Implementación del Módulo Base GSL

A person in a checkered shirt is pointing at a whiteboard with a bar chart. The whiteboard has several papers pinned to it, including one with a bar chart. The background is a teal color with a grid pattern.

02

**La Asistencia
Técnica:** *Las
Herramientas del
Cambio*



MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO DE ATACAMA

La Asistencia Técnica para la instalación del Módulo Base GSL

La instalación del módulo GSL, en cualquiera de las municipalidades, tal como se señaló en la parte 1 de este documento, se realiza a través de un proceso de asistencia técnica en el que participan todos/as los/as funcionarios/as que se desempeñan en las unidades municipales correspondientes al Módulo Base. La asistencia técnica es crucial, ya que es el medio que permite optimizar la gestión social local.

En este capítulo se expone la metodología diseñada e implementada para dicha asistencia, como parte de la instalación del Módulo Base GSL, la duración de este proceso, la evaluación que realizaron los/as funcionarios/as sobre las actividades de asistencia técnica y los aprendizajes y cambios introducidos como mejoras para un segundo ciclo de instalación del Módulo Base GSL.

Características principales de la metodología de asistencia técnica

La instalación de un nuevo modelo de gestión; es decir, de una forma diferente de cumplir las funciones encargadas a cada una de las unidades municipales participantes, requiere de un proceso

complejo y “personalizado” de revisión de las condiciones iniciales en las cuales el nuevo modelo se insertará, teniendo clara la imagen-objetivo de lo que se quiere impulsar y de los resultados que se espera lograr.

La asistencia técnica es el mecanismo de trabajo que se proporciona a las unidades municipales participantes, para que revisen de forma sistemática sus procedimientos, identifiquen nudos críticos y mejoras y cuenten con las herramientas necesarias para el nuevo modelo de gestión propuesto. No se trata de cambiar las funciones ni los resultados esperados de cada una de las unidades municipales, sino de hacer los ajustes necesarios para cumplir de manera más eficiente su labor; al mismo tiempo que se mejora la calidad de la atención a los/as usuarios/as a través de una provisión integrada de servicios, que permita mayor efectividad en las condiciones de bienestar de los/as usuarios/as.

Un elemento adicional, que debía contemplar la metodología de asistencia técnica, fue el trabajo conjunto entre unidades municipales, habituadas a trabajar de forma separada.

Teniendo en cuenta el producto final esperado y las desiguales condiciones de entrada al proceso de asistencia técnica, la metodología diseñada e implementada, en 2020, se resume a continuación:

- a. A cada municipalidad se le asignó un/a Asistente Técnico/a certificado/a para cumplir con dicha función en GSL, quien fue responsable de la interlocución con los/as funcionarios/as municipales participantes y de conducir el proceso de asistencia técnica.
- b. Todos/as los/as funcionarios/as que atendían público en las unidades municipales se integraron a las actividades de asistencia técnica.
- c. Las actividades de asistencia técnica fueron organizadas en fases y fueron diseñadas para ser realizadas por los/as funcionarios/as, de acuerdo con el perfil asignado. El término de cada etapa habilitaba a los/as participantes a avanzar a la fase siguiente.
- d. Todas las actividades se realizaron de forma remota, combinando sesiones de trabajo: i) con todos/as los/as participantes, ii) por unidad municipal, iii) con las jefaturas respectivas y iv) con funcionarios del mismo perfil. Adicionalmente, se consideraron actividades de e-learning, talleres de aplicación de instrumentos de gestión, tareas de trabajo personal y capacitación en el uso de la plataforma GSL. Todo lo anterior se realizó con el apoyo del sistema informático Moodle, donde cada participante contó con su propia trayectoria de actividades de acuerdo con su perfil.
- e. Se utilizó como enfoque de los contenidos el Diseño Centrado en las Personas y las actividades realizadas por los/as participantes permitieron producir materiales que les fueron devueltos -cuando correspondió- para su análisis y determinación de cursos de acción. El ejercicio individual de Construcción de Personas se transformó en un Álbum Comunal; los Viajes Funcionarios se devolvieron en la forma de flujos de procesos con la identificación de nudos críticos y alertas de gestión; el Reconocimiento y Calificación de Actores se sistematizó en un cuadernillo con los resultados por unidad municipal y la identificación de los actores comunes de la Red de Apoyo.
- f. Durante el proceso, con los equipos municipales se desarrollaron las herramientas de gestión que se utilizarían una vez instalado el Módulo Base GSL: i) el catálogo local de beneficios y servicios que fue utilizado de forma común entre los/as funcionarios/as; ii) el registro de beneficiarios de la asistencia social municipal, que fue incorporado al screening social para cada municipalidad, y iii) los protocolos de atención GSL para la operación del sistema de derivación.
- g. Las actividades realizadas fueron certificadas en conjunto por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Banco Mundial, en la forma de un curso válido para los requerimientos de capacitación anual que tienen los/as funcionarios/as públicos. De esta forma, completar el proceso de asistencia técnica aportó formalmente al perfeccionamiento de los/as participantes.

Figura 28. Resumen de actividades de asistencia técnica por fase y perfil – Módulo Base GSL 2020.

TRAYECTORIAS DE ASISTENCIA TÉCNICA		WORLD BANK GROUP					
		I Actividades OBLIGATORIAS			II Actividades VOLUNTARIAS		
		* El número corresponde a los créditos de la actividad. † En caso que la Municipalidad lo implemente y lo incorpore a GSL.					
Actividades	Acciones	DIDECO	Contraparte municipal	Jefe Asistencia Social	Jefe RSG, Subdirector Programa Familiar†	Operador GSL Asistente Social	Operador GSL NO Asistente Social
1. Encuesta de inicio	Encuesta de inicio		2	1	1		
2. Información complementaria	Registro funcionarios AT y capacitación Cuestionario tecnológico Equipamiento y Sistemas		2	1	1		
3. ¿Qué es GSL?	Módulo introductorio GSL e-learning	2	2	2	2	2	2
4. Revisando cómo estamos antes de GSL	Encuesta línea de base			2	1	2	1
	Entrevista con DIDECO	1					
	Entrevista Jefe(a) Asistencia Social Catálogo Local de Beneficios y Servicios Registro de beneficiarios municipales		2	2	1		
5. Aprendiendo sobre diseño centrado en las personas	Construcción de Persona Construcción de Viaje Funcionario			2	2	2	2
	Tutoría			▽	▽	▽	▽
6. Unidades municipales que componen GSL	Módulo componente GSL e-learning	▽	4	4	4	4	4
7. Nuestras redes de apoyo	Mapa de actores			3		3	
	Ecomapas Tutoría			▽	▽	▽	▽
8. Revisando nuestros procesos y condiciones para instalar GSL	Flujos de procesos			2	▽		
	Tutoría	▽	4	4	▽		

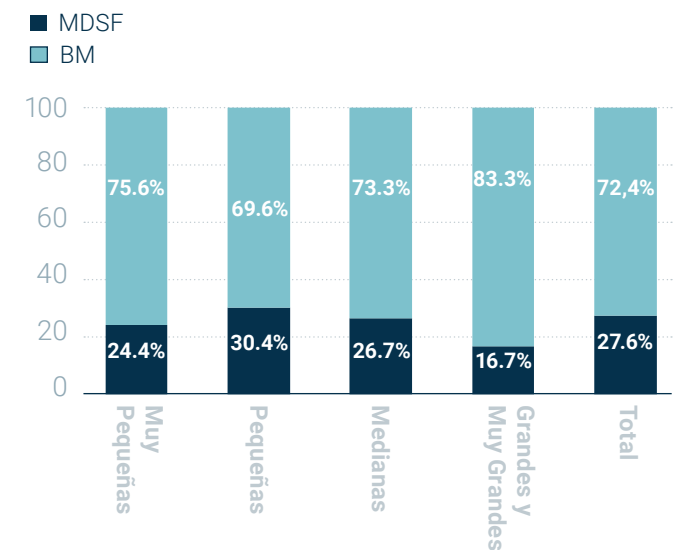
GSL - TRAYECTORIAS DE ASISTENCIA TÉCNICA		Pág. 2/2					
Actividades	Acciones	DIDECO	Contraparte municipal	Jefe Asistencia Social	Jefe RSG, Subdirector Programa Familiar†	Operador GSL Asistente Social	Operador GSL NO Asistente Social
9. El screening social: la puerta de entrada a GSL	Módulo Screening GSL e-learning	▽	▽	2	2	2	2
	Análisis interactivo de casos Tutoría			▽	▽	▽	▽
10. La gestión de casos sociales	Módulo Gestión de Casos GSL e-learning		▽	2		2	
	Análisis interactivo de casos Tutoría			▽		▽	
11. El sistema de derivación	Devolución mapa de actores y ecomapas Elaboración de protocolos de atención GSL		1	1	1		
	Aprobación de protocolos Tutoría	2	4	4	4		
12. Conociendo la plataforma GSL	Capacitación en uso de screening social y derivaciones Capacitación en uso de gestión de casos sociales	▽	▽	2	2	2	2
	Registro operadores GSL (grillas y claves)		1	1	1		
	Acuerdos de confidencialidad		1	1	1	1	1
13. En marcha blanca	Tutoría (análisis resultados en marcha blanca)	2	2	2	2		
	Monitoreo 1 - Tutoría	▽	2	2	2		
14. Módulo base GSL en operación	Monitoreo 2 - Tutoría	▽	2	2	2		
	Monitoreo 3 - Tutoría	▽	2	2	2		
	Tutoría (análisis de operación módulo base)	▽	2	2	2		
Total créditos de acciones OBLIGATORIAS		11	41	55	40	31	19
Total créditos de acciones VOLUNTARIAS		20	6	17	18	8	10
TOTAL CRÉDITOS		31	47	72	58	39	29

Duración de la instalación del Módulo Base 2020

Tomando en consideración las fases de la asistencia técnica para la instalación del Módulo Base 2020 y las actividades contempladas en cada una de ellas, se realizó un análisis de la duración del proceso global y de cada etapa, en base a la definición de hitos. El análisis se realizó para un total de 185 municipalidades que concluyeron el proceso de asistencia técnica e instalaron el Módulo Base (MB).

En un 72% del total de municipalidades (134), la asistencia técnica fue realizada por el equipo del Banco Mundial y, en el 28% restante (51), por el equipo de asistentes técnicos del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. La distribución, según tamaño de las comunas, indica que el equipo del BM tuvo una mayor proporción de las comunas Muy Pequeñas, Grandes y Muy Grandes, mientras que el MDSF predominó levemente en las comunas Pequeñas.

Gráfico 21. Distribución de municipalidades entre proveedores de asistencia técnica, según tamaño comunal.



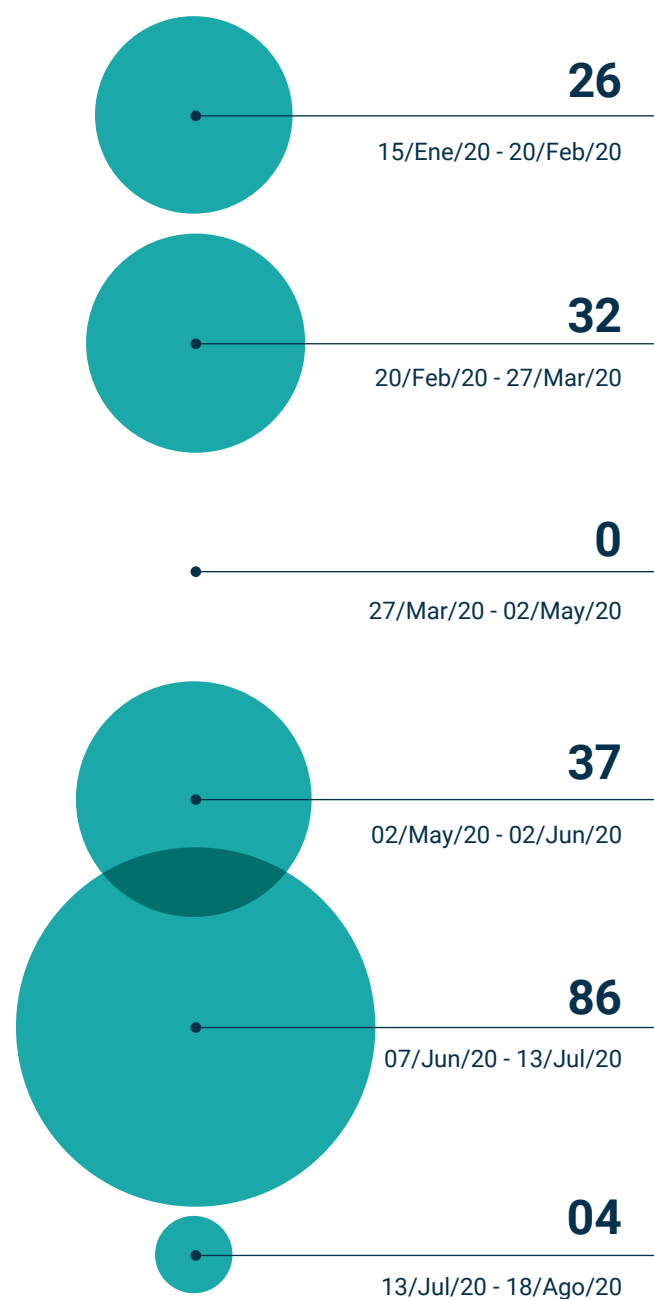
Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, es posible identificar dos fases diferenciadas de ingreso de municipalidades al proceso, generadas por la irrupción de la pandemia, en marzo de 2020, tal como se describió en la parte 1 del informe.

Un 31% de las municipalidades inició la asistencia técnica entre enero y marzo de 2020. El proceso se detuvo a fines de marzo y todo el mes de abril, para ser retomado en mayo, a partir de la modificación sustantiva de la modalidad presencial a una remota y la ampliación de la cobertura de GSL, no prevista antes de la pandemia. En la segunda fase de incorporación a la asistencia técnica, el mayor número de municipalidades ingresó al proceso entre el 7 de junio y el 13 de julio. Para efectos de determinar la fecha de entrada, se utilizó el hito de inscripción del equipo directivo en la plataforma Moodle, ya que es el momento en el que se inicia el desarrollo de actividades.



Gráfico 22. Número de municipalidades según período de ingreso a la Asistencia Técnica Módulo Base 2020

Número de municipalidades según período de ingreso a la Asistencia Técnica MB 2020



17

Por municipalidad, fue el promedio nacional del número de funcionarios/as participantes en la asistencia técnica

El promedio nacional del número de funcionarios/as participantes en la asistencia técnica fue de 17 por municipalidad, observándose una gran dispersión, en mayor medida dependiendo del tamaño de la comuna. Mientras en las comunas Muy Pequeñas el promedio de participantes fue de ocho, en las comunas Grandes y Muy Grandes la cifra alcanzó a 63 participantes. En las municipalidades asistidas por el BM el promedio de participantes fue de 18 y de 16 en aquellas asistidas por el MDSF.

La tasa de atrición de participantes -medida entre aquellos/as que iniciaron la asistencia técnica y los/las que se certificaron- alcanzó a un 13% a nivel nacional, con diferencias por tamaño de la comuna y el proveedor de la asistencia técnica. La tasa de atrición de las municipalidades asistidas por el Banco Mundial fue el doble de aquellas asistidas por el MDSF (15% y 6%, respectivamente); en las comunas Muy Pequeñas la atrición fue de 6%, en las comunas Medianas se elevó a 17%.

Tabla 14. Participantes y atrición en municipalidades módulo base 2020, según tamaño de la comuna y proveedor de asistencia técnica

	Participantes			Atrición		
	Promedio	Mínimo	Máximo	Promedio	Mínimo	Máximo
Nacional	17	1	108	13%	0%	71%
AT - MDSF	16	1	94	6%	0%	71%
AT - BM	18	1	108	15%	0%	66%
Muy Pequeñas	8	1	36	6%	0%	36%
Pequeñas	13	5	42	10%	0%	71%
Medianas	28	6	72	17%	0%	66%
Grandes y Muy Grandes	63	21	108	14%	4%	38%

Para revisar con detalle la duración de la asistencia técnica fue necesario desagregar el tiempo transcurrido entre los siguientes hitos asociados a las fases de trabajo.

- Desde que la municipalidad aceptó la invitación a integrarse a GSL hasta que se concretó el registro de participantes de la totalidad de las unidades municipales que se integró.
- Desde la inscripción de los/as participantes hasta que se inició la aplicación de los instrumentos del Diseño Centrado en las Personas.
- Desde que partió la Construcción de Persona (primer instrumento) hasta el Reconocimiento y Calificación de Actores de las Redes de Apoyo para la gestión (último instrumento).
- Desde la finalización de los instrumentos del Diseño Centrado en las Personas hasta la aprobación del Registro de Operadores/as GSL, incluyendo los Acuerdos de Confidencialidad. Para llegar a este hito se realizó la revisión de los procesos, se determinaron las mejoras necesarias, se diseñó y suscribió

el o los Protocolos de Atención GSL que se priorizaron y los/as funcionarios/as fueron capacitados/as en el uso de la plataforma GSL, en el perfil de acceso que les correspondió.

- Desde la aprobación del Registro de Operadores/as hasta la realización del primer monitoreo del uso y funcionamiento de GSL.
- Desde el primer al tercer monitoreo para cerrar la instalación del Módulo Base GSL.

Con el fin de calcular los tiempos, se tomó en consideración el efecto pandemia, es decir el lapso que se mantuvo suspendida la asistencia técnica para aquellas municipalidades que habían aceptado participar antes de mediados de marzo de 2020. Los resultados se presentan desagregados según período de aceptación de ingresar a GSL – municipalidades que aceptaron hasta el 13 de marzo y municipalidades que aceptaron desde el 27 de mayo-. Sólo como referencia, se presentan los promedios sumando ambos grupos.

Tabla 15. Duración promedio en días y semanas del proceso de asistencia técnica para la instalación del módulo base 2020, según hitos.

Períodos (hitos)	Municipalidades aceptan antes del 13 de marzo (días – semanas promedio)	Municipalidades aceptan desde el 27 de mayo (días – semanas promedio)	Todas (días – semanas promedio)
a. Acepta invitación – inscribe funcionarios/as.	126 - 18	31 – 4.4	68 – 9.7
b. Inscribe funcionarios/as – inicia herramientas del DCP.	29 – 4.1	34 – 4.8	32 – 4.6
c. Desarrolla instrumentos del DCP.	108 – 15.4	73 – 10.4	86 – 12.3
d. Finaliza instrumentos del DCP – aprueba registro de operadores/as GSL.	120 – 17.1	144 – 20.6	135 – 19.3
e. Aprueba registro de operadores GSL – realiza primer monitoreo de uso y funcionamiento.	78 – 11.1	55 – 7.9	63 - 9
f. Termina el último monitoreo de uso y funcionamiento de GSL.	53 – 7.6	52 – 7.4	52 – 7.4
Total, días – semanas	514 – 73.4	389 – 55.6	436 – 62.3

Como puede apreciarse, la diferencia principal de tiempo se registra al comienzo del proceso, precisamente cuando debieron suspenderse las actividades por la pandemia. Desde el período B en adelante no se observan diferencias significativas entre los grupos analizados. Tampoco si se desagrega por número de participantes o por tamaño de la comuna. De hecho, mientras mayor el número de participantes menor es la duración total de la asistencia técnica.

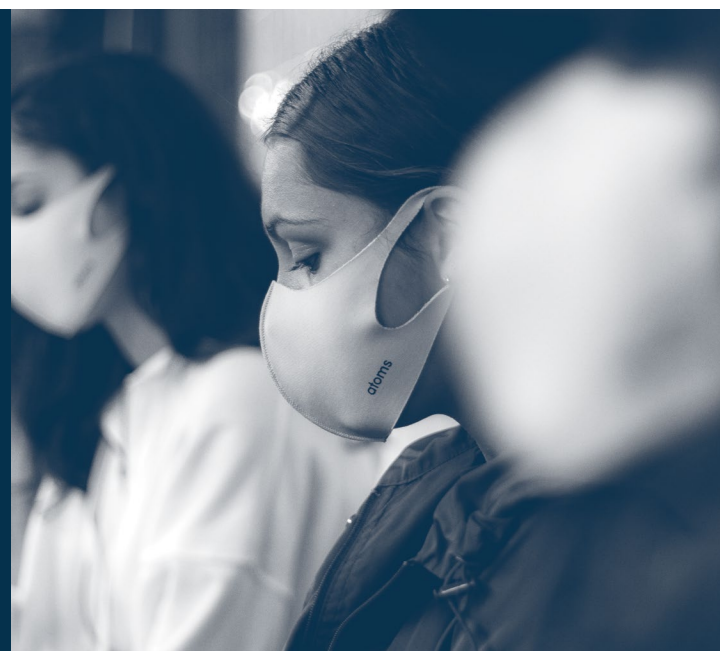


Gráfico 23. Duración promedio, mínima y máxima de la asistencia técnica a las municipalidades, según número de participantes.

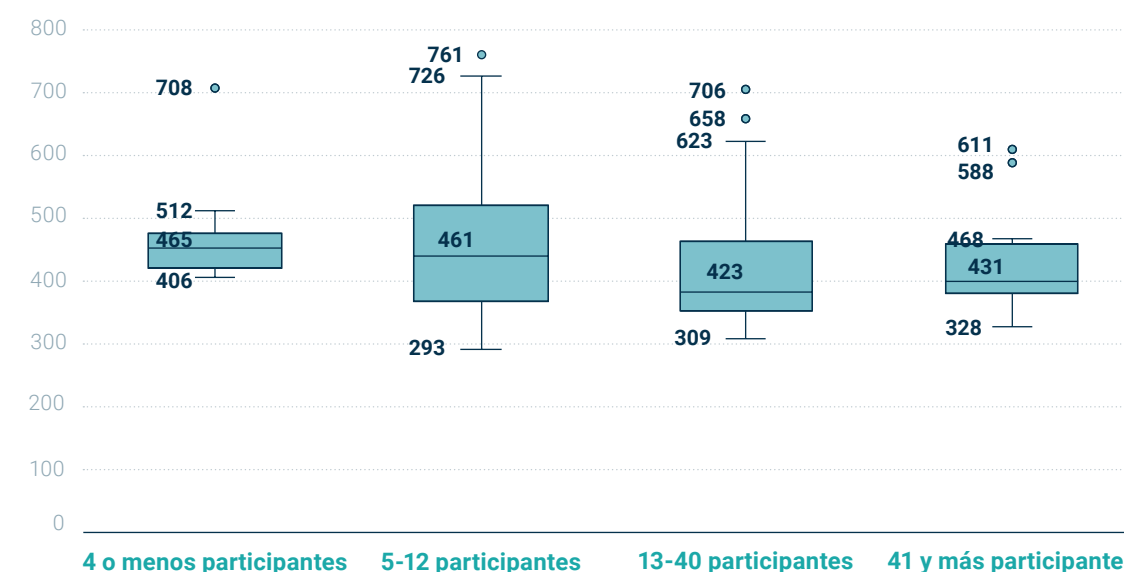
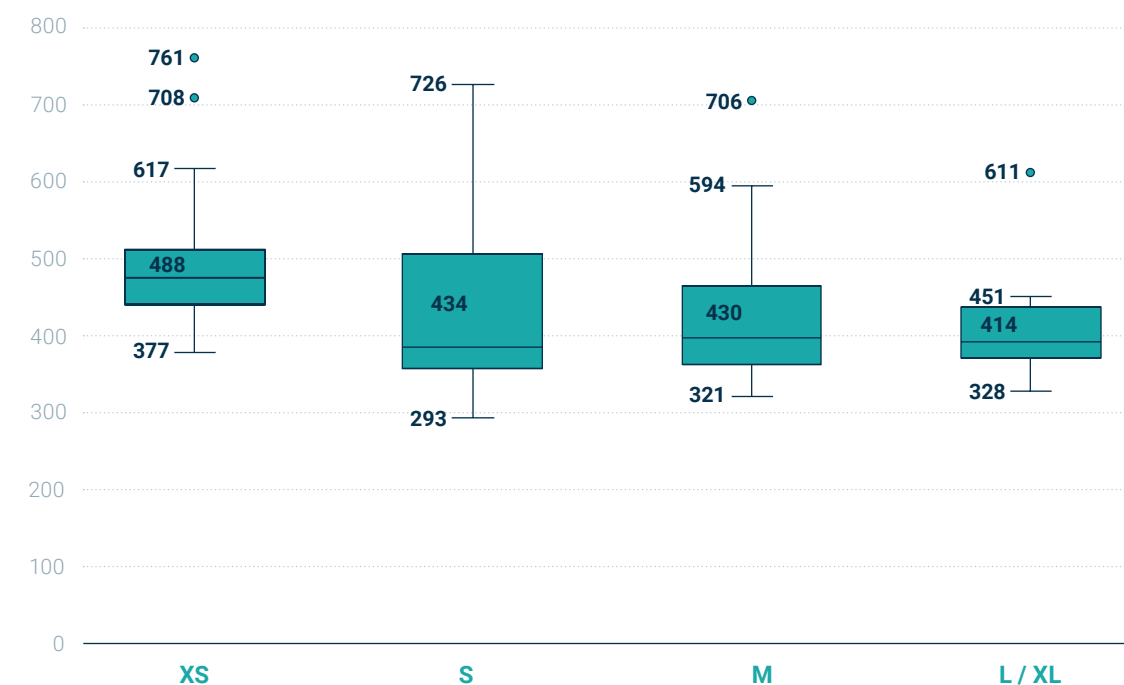


Gráfico 24. Duración promedio, mínima y máxima de la asistencia técnica a las municipalidades, según tamaño comunal.

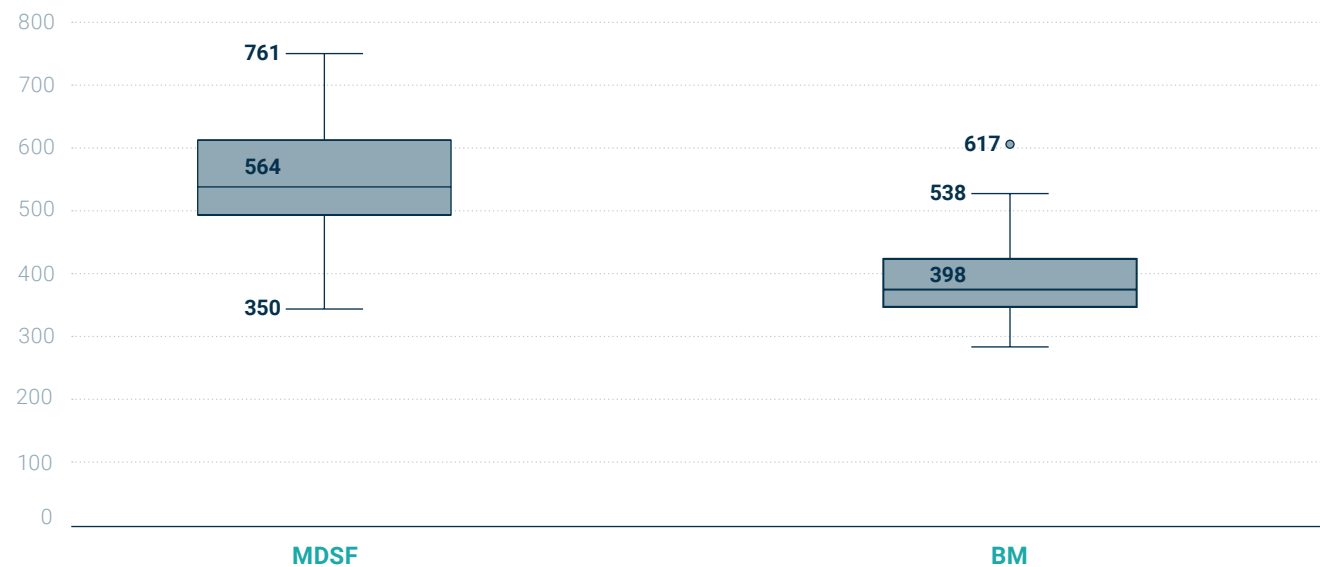


Sin embargo, se observan diferencias significativas al desagregar por proveedor de la asistencia técnica. La asistencia técnica provista por el equipo del MDSF tuvo una duración en promedio de casi 6 meses más que aquella provista por el BM. En promedio, a las municipalidades asistidas por el MDSF les tomó 564 días (80.6 semanas) completar la instalación del módulo base GSL, con un mínimo de 350 días. Por su parte, la asistencia técnica del BM tuvo en promedio una duración total de 398 días (56.8 semanas) con un mínimo de 293 días.

564

Días les tomó a las municipalidades asistidas por el MDSF completar la instalación del módulo base GSL

Gráfico 25. Duración promedio, mínima y máxima de la asistencia técnica a las municipalidades, según proveedor de la asistencia técnica.



Los resultados anteriores llevaron a una revisión en detalle de la metodología de provisión de la asistencia técnica, manteniendo los contenidos centrales, para la instalación del Módulo Base GSL en municipalidades adicionales, el 2021. Los ajustes se informan más adelante en este capítulo.

Evaluación de la asistencia técnica

Como parte del proceso de instalación de GSL, la actividad final consistió en la aplicación de un cuestionario en línea denominado Encuesta de Salida, destinado a que los/as participantes evaluaran la asistencia técnica realizada y, sobre todo, los instrumentos de gestión que se fueron preparando durante el proceso. La encuesta permitió distinguir entre equipos directivos, es decir las jefaturas de las unidades municipales participantes, y los/as integrantes de sus respectivos equipos de trabajo.

La evaluación de todos los aspectos de la asistencia técnica fue muy alta (superior a 6 en una escala de 1 a 7) y de forma sistemática. Se constató que los equipos directivos realizaron una

evaluación más positiva que los/as operadores/as GSL.

Respecto de los **módulos e-learning**, de auto instrucción en la plataforma de capacitación Moodle, la evaluación global es muy buena y ambos grupos destacaron la utilidad de la información entregada. El módulo de *screening* social fue el mejor evaluado y el introductorio el que registró una menor evaluación, aunque en ambos casos la calificación fue superior a 6 en una escala de 1 a 7. Al desagregar la evaluación por unidad municipal, hubo coincidencia en que el módulo de *screening* social fue el mejor evaluado, salvo en el caso de la unidad de Subsidios Sociales, donde el módulo de componentes GSL calificó levemente superior.

Gráfico 26. Evaluación de los atributos de los módulos de e-learning, según tipo de participante.

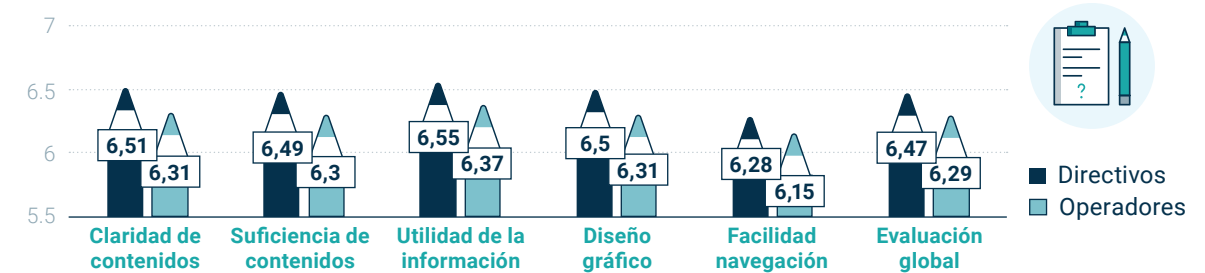


Gráfico 27. Evaluación promedio de cada módulo de e-learning, según tipo de participante.

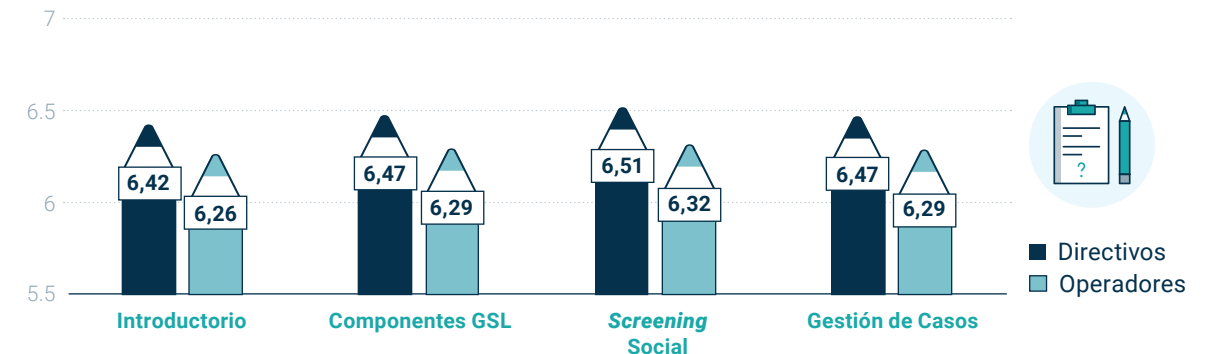
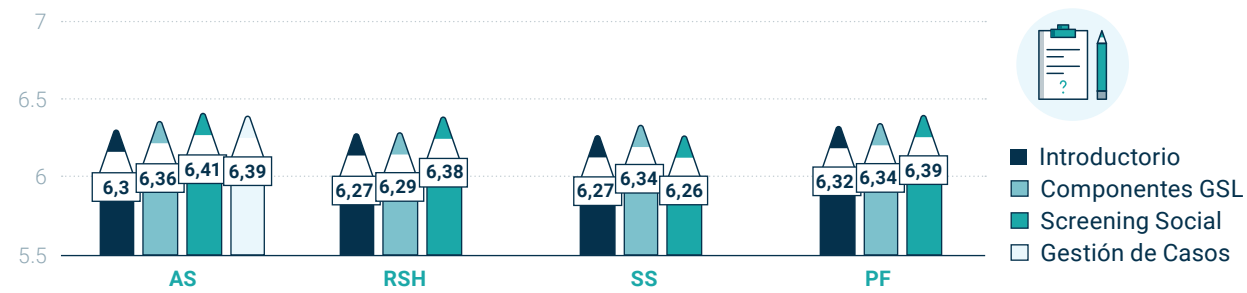


Gráfico 28. Evaluación promedio de cada módulo de *e-learning*, según unidad municipal participante.



Respecto de la participación de los/as funcionarios/as en las actividades de la asistencia técnica, llamó la atención la alta asistencia de operadores/as (no directivos) en actividades voluntarias para ellos/as. El recuadro que se marca en el gráfico siguiente da cuenta de las actividades obligatorias para los/as operadores/as. Todas las demás solo fueron obligatorias para las jefaturas, sin embargo, en todos los casos se observó una tasa de participación alta.

Gráfico 29. Tasa de participación de los/as funcionarios/as en las actividades de la asistencia técnicas, según tipo de participante.



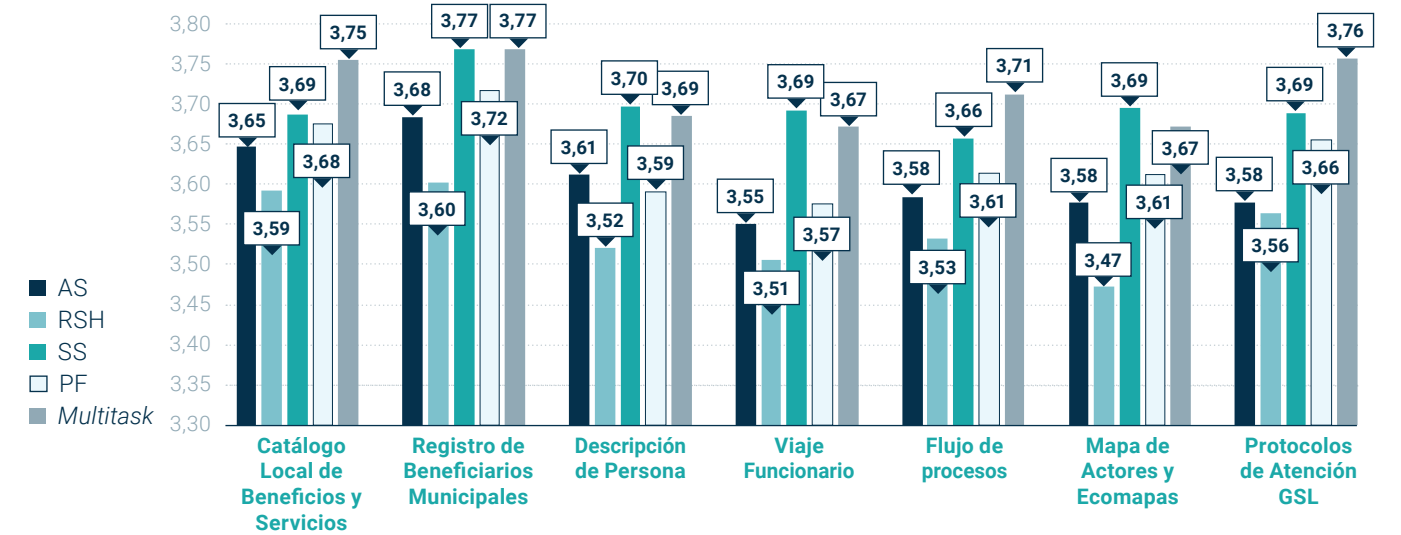
Gráfico 30. Calificación del nivel de utilidad de cada una de las herramientas desarrolladas en la asistencia técnica, según tipo de participante.



También se les consultó por la utilidad de estas actividades para su trabajo, considerando una escala de 0 a 4, donde 0 es ninguna utilidad y 4 muy útil. Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, para todas las actividades la calificación estuvo entre 3 y 4, es decir muy útil, tanto para operadores como para jefaturas. Se mantuvo la tendencia de una evaluación levemente mayor en el caso de las jefaturas. Al revisar los datos

por unidad municipal, segmentando el grupo de participantes denominado "multitask" (aquellos que cumplen funciones en dos o más unidades), el equipo de RSH fue el que mostró una calificación menor que los demás para todas las herramientas. Las mayores calificaciones las concentraron la unidad de Subsidios Sociales y los/as funcionarios/as multitask.

Gráfico 31. Calificación del nivel de utilidad de cada una de las herramientas desarrolladas en la asistencia técnica, según unidad municipal.



Consultados los participantes acerca de los instrumentos de gestión que provee GSL – screening social y derivaciones, gestión de casos sociales y plataforma GSL – en todos los casos la mayor proporción se ubica en una calificación Muy Buena. Se destaca que, en todos los instrumentos, más del 90% de los/as funcionarios/as multitask los califican como muy buenos.



Gráfico 32. Proporción de la Calificación Muy Bueno de los instrumentos que provee GSL, según unidad municipal.

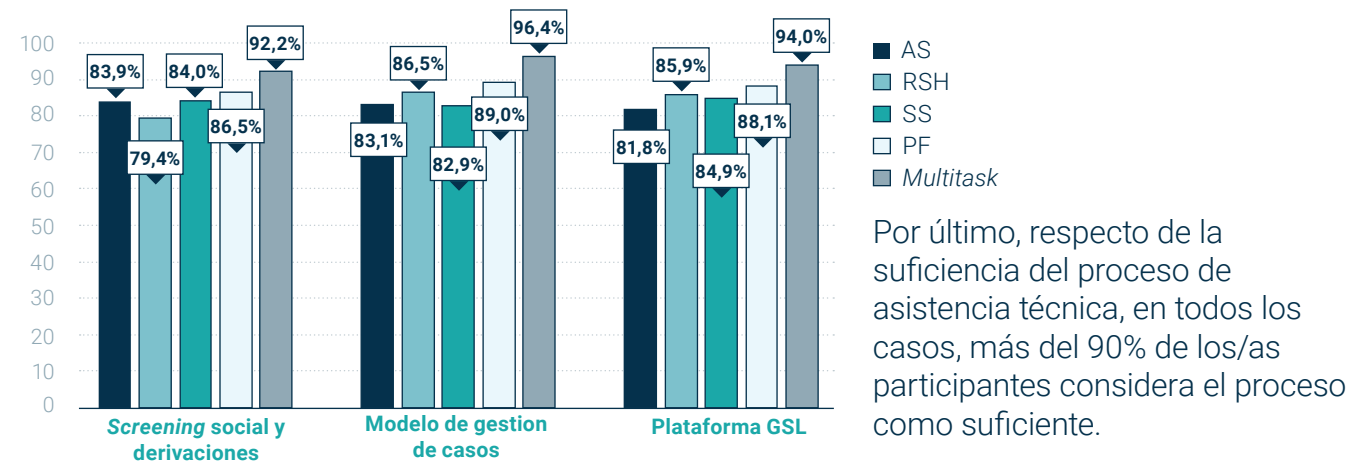
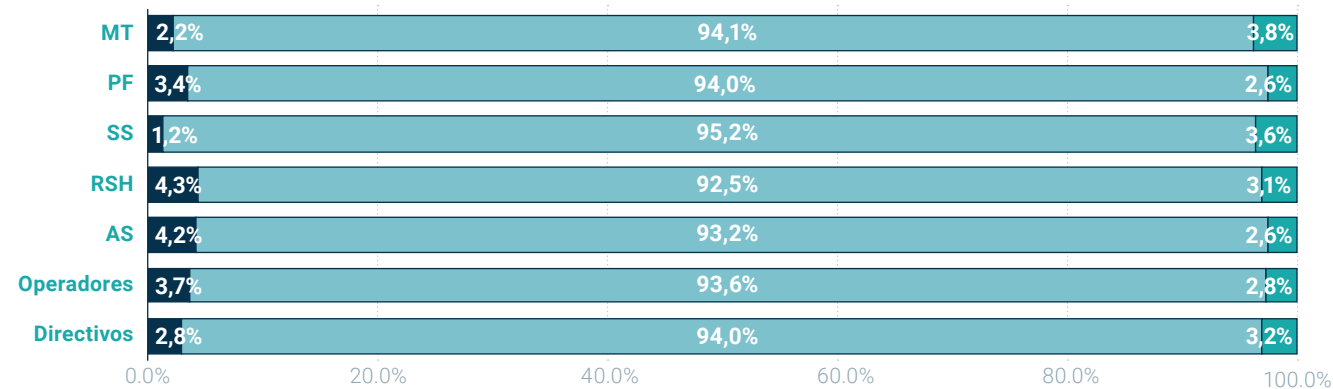


Gráfico 33. Distribución de la calificación de suficiencia del proceso de asistencia técnica, según perfil y unidad municipal.



En una evaluación más cualitativa del proceso, los/as participantes coincidieron en las principales barreras enfrentadas para llevar a cabo con éxito las actividades contempladas en la asistencia técnica, que se detallan a continuación:

a. Las condiciones de trabajo en pandemia y el tiempo disponible

- Las municipalidades y, en particular, las áreas sociales tuvieron un papel preponderante en la respuesta local a las crecientes necesidades de apoyo social para las familias durante la

pandemia y sobre todo en los períodos de cuarentena. Se incrementaron fuertemente los requerimientos de beneficios de asistencia social y las medidas que tomó el Gobierno central, en la práctica, fueron implementadas por las municipalidades (entrega de alimentos, postulación a beneficios de emergencia con el consecuente incremento de la demanda de actualización de la información del Registro Social de Hogares, proceso de vacunación, entre las principales).

- Además, fue necesario modificar significativamente las modalidades de atención de los usuarios/as más vulnerables, ya que no estuvo disponible la atención presencial en cuarentena, que es la más requerida por ellos. Si bien muchos procedimientos se habilitaron en línea, los/as usuarios/as mayoritarios/as de las unidades sociales municipalidades no disponen de acceso a medios digitales. Para los/ mismos/as funcionarios/as el teletrabajo, con dificultades de conectividad, el uso de medios tecnológicos en línea y de la organización de una labor centrada fuertemente en la atención de público, se transformó en un estresor adicional. A lo anterior, se sumó las ausencias derivadas de los efectos del Covid-19, al interior de las unidades municipales.
 - Asimismo, el contexto permite explicar las barreras relacionadas con el tiempo disponible para actividades de asistencia técnica: a) aumento del flujo de atención de usuarios a causa de la pandemia y la consecuente carga laboral adicional; b) cambio en la dinámica y los medios de atención de público (en línea, telefónico, videollamada, entre otras) que implicaron un mayor número de actividades, muchas de las cuales no se habían realizado antes; c) dificultades para la coordinación interna de los equipos de trabajo y con otras instituciones, tanto de forma presencial como remota.
- b. La modalidad remota de provisión de la asistencia técnica**
- Si bien los/as funcionarios/as mayoritariamente valoraron positivamente la modalidad en línea de las actividades de asistencia técnica que les permitió llevar a cabo la instalación de GSL en el contexto descrito, señalaron algunas de las principales barreras enfrentadas: a) limitada alfabetización digital de una parte de los/as funcionarios/as participantes, lo que dificultó o implicó dedicar más tiempo que el previsto a las actividades requeridas; b) dificultades de conectividad, especialmente en aquellos/as en teletrabajo; c) limitaciones para realizar las actividades grupales requeridas, sobre todo en períodos de trabajo híbrido o por turnos (algunos trabajando de forma presencial y otros de forma remota), y d) necesidad de aprender a trabajar en línea, como práctica nueva para la mayoría de los/as participantes.
 - El contexto anteriormente descrito permite comprender las barreras identificadas en las condiciones de trabajo: a) incertidumbre e imprevistos debido a la contingencia; b) dificultades de participación de los/as funcionarios/as en actividades adicionales a su trabajo regular; c) en período de cuarentena, imposibilidad y/o limitaciones de reunirse presencialmente y de coordinar con otras unidades; d) incremento del personal con licencia médica por Covid-19, entre las barreras más mencionadas.
 - Todo lo anterior, redujo los tiempos de trabajo disponible, debido al aumento del flujo de atención a causa de la pandemia, lo cual cambió las dinámicas de atención, aumentando las actividades realizadas por cada unidad. Esto implicó una mayor carga laboral y dificultó aún más la coordinación para reunir a los equipos, incluso de manera remota.

c. Motivación desigual de los equipos de trabajo

- Una de las particularidades de la asistencia técnica implementada fue la participación de todos los integrantes de la unidad municipal que se integró a GSL, independientemente de su calidad contractual con la municipalidad o su condición de profesional. El requisito de participación fue de todos aquellos que atendían público en la unidad, lo que incluyó buena parte del personal administrativo. Generalmente, en actividades de este tipo, la convocatoria se hizo a las jefaturas, asumiendo que ellas debían comunicar sus aprendizajes al personal a su cargo, o bien se convocó únicamente a los/as profesionales, en este caso, los/as asistentes sociales.
- Los/as funcionarios/as manifestaron como barrera la desigual motivación de los/as funcionarios/as, pero también de las unidades como grupo o equipo de trabajo. Todos/as los/as participantes debían realizar las actividades y las diferencias en la motivación y el compromiso, en la práctica, afectaban el avance de la instalación de GSL en la municipalidad y no sólo en la unidad municipal rezagada.
- Por otra parte, también identificaron como barrera la motivación desigual de las jefaturas de unidad y, en algunos casos, la falta de compromiso de las autoridades municipales, expresada en no considerar la carga de trabajo adicional asociada a la asistencia técnica o bien no dar las facilidades para que todo el personal participara.

Consultados los/as participantes por los **aprendizajes** de la experiencia de asistencia técnica para la instalación de GSL, las principales coincidencias son las que se resumen a continuación:

a. La importancia del trabajo coordinado y en equipo

- La realización de actividades conjuntas, particularmente aquellas referidas a la revisión de los procesos de trabajo de las unidades participantes, fueron especialmente valoradas por los/as funcionarios/as como un espacio de: a) conocimiento en detalle de la función realizada por las demás unidades municipales participantes; b) la identificación de espacios de trabajo conjunto necesarios para mejorar la labor de cada unidad y del municipio; c) mantener el foco en los/as usuarios/as finales de la atención social municipal, sus necesidades, capacidades y requerimientos particulares de apoyo, y d) la utilidad de identificar los actores de las redes de apoyo compartidos por las unidades participantes y la centralidad de establecer con ellos acuerdos de trabajo, expresados en protocolos de atención, con el fin de ofrecer un mejor servicios a los/as usuarios/as.

b. Las ventajas de acceder a más información para la gestión

- La mayor coincidencia respecto del aprendizaje principal de los/as participantes en el proceso de asistencia técnica, tuvo relación con las ventajas que tiene para la gestión social la disponibilidad de más información en la atención de los/as usuarios/as. Los/as participantes reconocieron que, hasta antes de GSL, contaban con alguna información acerca de sus/as usuarios/as, al momento

que se iniciaba la atención social, sin embargo, dichos antecedentes estaban dispersos en distintas unidades municipales y las fuentes de información, eran limitadas en su variedad, para la orientación que necesitaban los/as usuarios/as y, generalmente, se encontraban desactualizados. Una importante fuente de información para la atención era la que provenía del RSH, pero sólo se compartía el resultado de la calificación socioeconómica con otras unidades municipales. En definitiva, era el usuario/a quien accedía a más información a través de la cartola del RSH y la proporcionaba a quien lo/a estaba atendiendo. Por otra parte, los antecedentes relacionados con beneficios municipales no siempre estaban sistematizados ni accesibles.

- Es relevante que sea, en este marco de dificultades y limitaciones, donde los/as participantes realizaron una valoración muy positiva de la compilación de información que provee el screening social de GSL. Reconocieron que contar con ella permitió: a) disminuir de forma significativa el tiempo que utilizaban los/as funcionarios/as en recopilar información de diferentes fuentes, que muchas veces simplemente no se reunía completamente, porque se requería de forma inmediata en la atención; b) facilitar la comunicación con los/as usuarios/as al cambiar el foco desde la recopilación y registro de antecedentes hacia los motivos detrás de la atención y los requerimientos específicos de apoyo que formulaba, y c) proveer una atención más integrada e integral a los/as usuarios/as ya que, a partir de la información disponible, se pudo derivar a las otras unidades municipales que contaban con GSL, en materias que no

eran propias de su unidad municipal. Todo lo anterior hizo más efectiva la atención de las personas y más eficiente la intervención social de los/as funcionarios/as. A lo anterior, se sumó que todas las acciones quedaron registradas para estar disponibles cuando el/la usuario/a se presentaran nuevamente a la atención social.

- En particular, los/as asistentes sociales destacaron que la disponibilidad de más información permitió que recibieran derivaciones correctas desde otras unidades, además de la rapidez y agilidad con la que pudieron emitir informes sociales, para la asignación de beneficios, haciendo más eficiente el proceso.
- La plataforma GSL, como herramienta de apoyo a la implementación del modelo de gestión de casos, fue unánimemente valorada por los/as participantes como uno de los principales aciertos de GSL.

c. La centralidad de contar con un modelo de gestión común enfocado en el/la usuario/a final

- Los/as participantes también valoraron positivamente la importancia de contar con un modelo de gestión de casos común, claro en la distribución de tareas propias y compartidas y con un registro de las acciones realizadas, al que pueden acceder todos/as los/as funcionarios/as que se relacionan con un mismo/a usuario/a. Reconocieron que, en el modelo GSL, el foco de atención se centró en el/la usuario/a de la atención social, más que en los procedimientos para la evaluación de condiciones socioeconómicas y la provisión de servicios o asignación

de beneficios sociales. La metodología de Diseño Centrado en las Personas, utilizada durante la asistencia técnica, permitió a los/as funcionarios/as tomar conciencia de la importancia de comprender las condiciones y el contexto de las personas que atienden, para prestar un mejor servicio. Ello hizo evidente, al mismo tiempo, el gran peso que tenían, hasta ahora, los procedimientos en la atención de usuarios/as, comúnmente excesivos y sin valor agregado en el resultado final.

- La revisión de los procedimientos de atención de usuarios/as, a través de los flujos de proceso, la identificación de espacios de mejora y, sobre todo, los protocolos de atención GSL diseñados y suscritos durante la asistencia técnica, fueron reconocidos como aportes significativos en la tarea de mantener el foco en el/la usuario/a y organizar los procesos en su beneficio.

Ajustes metodológicos a la asistencia técnica 2021 a partir de la evaluación

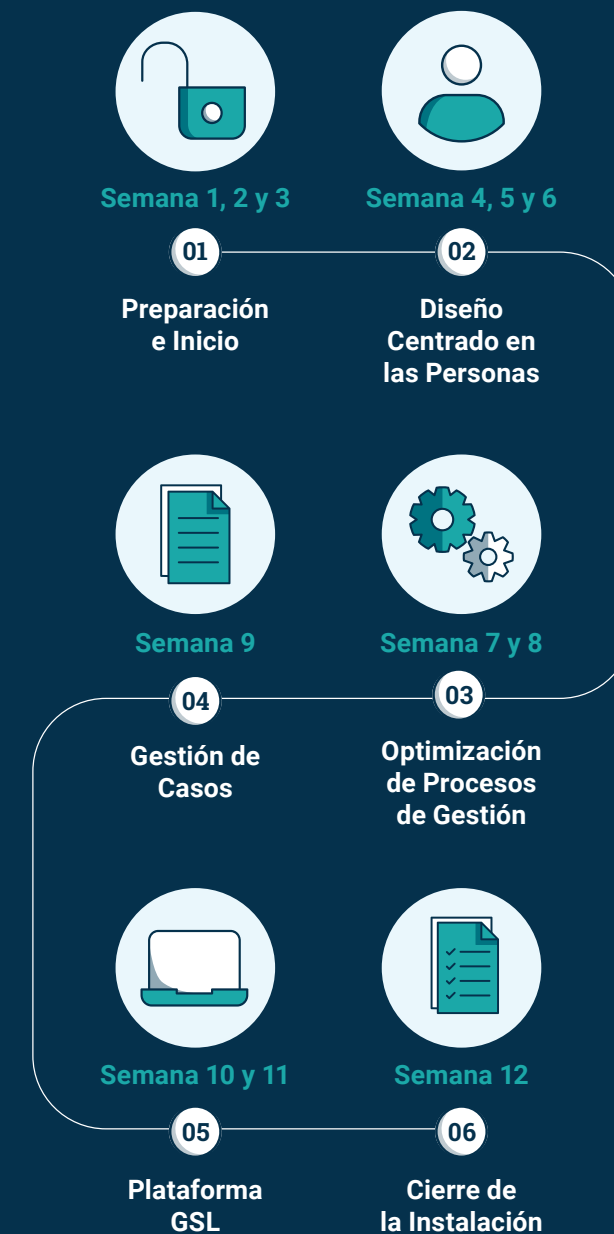
Para la versión 2021 de la instalación del Módulo Base GSL, se realizaron las siguientes modificaciones y ajustes. La instalación le correspondió al equipo de asistencia técnica del MDSF, salvo dos municipalidades que fueron asistidas por el BM, para testear los ajustes introducidos.

- a. La asistencia técnica fue organizada bajo el formato de un curso de capacitación, con un programa específico de contenidos, actividades y plazos. Esta fórmula más académica fijó un día y horas semanales para la realización de las actividades colectivas y reservó horas semanales para las actividades de trabajo personal. La invitación a las municipalidades

se realizó a partir del curso de capacitación diseñado.

- b. Se presentó el programa de trabajo a las autoridades municipales, recomendando formalizar internamente la asistencia de los funcionarios/as en la capacitación y protegiendo así el tiempo de dedicación a las actividades. Se mantuvo la participación de todos/as aquellos/as que atienden público de las unidades consideradas, pero se creó un árbol decisional para la selección y perfil de los participantes, de forma de concentrar el proceso en aquellos que cumplen funciones, efectivamente, en la atención directa de usuarios/as.
- c. Las fases de la asistencia técnica fueron levemente simplificadas, sin reducir los contenidos centrales del enfoque de Diseño Centrado en las Personas y se estableció una duración específica por fase.
- d. Teniendo en cuenta las dificultades que mostraron los equipos municipales para identificar espacios de mejora en los flujos de proceso de sus unidades y para el diseño y formalización de protocolos de atención, se introdujeron dos actividades nuevas para reforzar estos contenidos. Un instrumento de identificación y priorización de mejoras de gestión con su respectivo plan de acción y una herramienta para priorizar los protocolos de atención GSL.
- e. Se mantuvieron las actividades de *e-learning* y el uso de la plataforma Moodle para las actividades de capacitación.

Figura 29. Fases y plazos para la asistencia técnica de instalación del módulo base GSL 2021.



Durante 2021, 21 municipalidades se integraron al módulo base GSL, registrándose una duración promedio de la asistencia técnica de 96 días, es decir 13.7 semanas, para un plan de trabajo que contemplaba 12 semanas. Si bien la metodología no consideró como parte de la instalación la fase de monitoreo, que sí fue incluida en 2020, la diferencia con la duración de ese año es muy significativa. Para hacer una comparación justa, se debe considerar el efecto pandemia y el retiro de la fase de monitoreo.

En 2020, la duración promedio de las municipalidades que se integraron a partir del 27 de mayo fue de 389 días (55.6 semanas). Al descontarles los 107 días (15.3 semanas) de la fase de monitoreo, queda en 282 días (40.3 semanas) en total. La introducción de las modificaciones y ajustes señalados, para la versión 2021, permitió disminuir de 40 a 14 semanas la duración del proceso de asistencia técnica (un 65% de reducción). En todo caso, también es necesario considerar que la carga de trabajo adicional de los/as funcionarios/as municipales, debido a los efectos de la pandemia en el país, disminuyó en 2022. No se cuenta aún con una medición al respecto.

Los detalles de la metodología rediseñada y los respectivos materiales de capacitación y asistencia técnica se encuentran disponibles en <http://publicacionessgsl.cl/>